

**ANALISIS PENGARUH POWER DAN PARTNERSHIP  
TERHADAP EFEKTIFITAS SALURAN DISTRIBUSI  
DRY- CONSUMER PRODUCT**

(STUDI KASUS : DI PT.TIGARAKSA SATRIA Tbk SEMARANG JAWA TENGAH)



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:**

**Nama : Setiyanto  
NIM. C 4A 098 240**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2001**

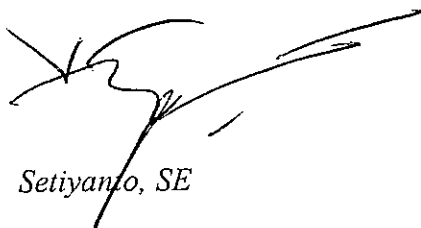
**UPT-PUSTAK-UNDIP**



## ***SERTIFIKAT***

*Saya, Setiyanto, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.*

*Semarang, 12 September 2001*



*Setiyanto, SE*

## PENGESAHAN THESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

### **ANALISIS PENGARUH POWER DAN PARTNERSHIP TERHADAP EFEKTIFITAS SALURAN DISTRIBUSI DRY- CONSUMER PRODUCT**

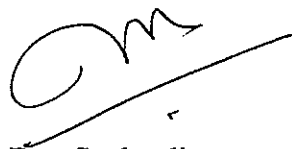
(STUDI KASUS : DI PT.TIGARAKSA SATRIA Tbk SEMARANG JAWA TENGAH)

Yang disusun oleh Setiyanto, NIM C4A 098 240

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal, 12 September 2001

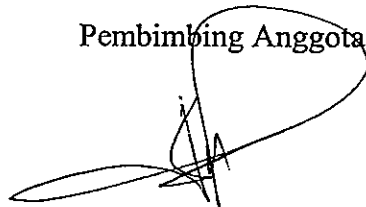
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama,



Prof. Drs. Soehardjo

Pembimbing Anggota



Drs. Soesilo Toto Rahardjo, MT

Semarang, 12 September 2001

Universitas Diponegoro

Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## PERSEMBAHAN

*Jika Allah menolongmu, pasti tak akan ada orang yang dapat mengalahkanmu, namun bila Allah membiarkanmu, maka siapa lagikah yang mampu menolongmu setelah itu? Hanya kepada Allah sajalah orang-orang yang beriman harus tawakkal.*

*(Q.S. Al'Imran: 160)*

*Karya ini dipersembahkan kepada;  
Istriku tercinta serta siapa saja yang telah  
berjasa mendukung penyelesaian tugas akhir  
ini.*

## ABSTRACT

A Company is one of the subject which handle in growing up for national economy environment. Lastly people and consumer concern is crisis to solve every issues or even problem diplomatic which occurred in distribution activity for consumer goods, In the past few days, the distribution topic is booming because of economic crisis happended in the past two years. This issue about distribution come out because of bad distribution about some commodity after uncertainly situation about May 13-14, 1998. One of the impact because of bad handling consumer goods distribution is social inflication happended. The purpose of this research is knowing how much the impact of PT.Tigaraksa Satria Tbk, power and its partnerships toward distribution efectivity till product can be handed to every consumer as soon as possible, on time and as much as consumer needed.

This research has been analyzed to find the impact of the power and partnerships toward the efektivty distribution channel. The sample in this research ia 100 responden.

The technique of the analysis is using Structural Equation Model (SEM) that is used to examine two hyphotesis that has been developed. The result of the examination 'shows' the positive impact between power toward distribution channel efektivty and partnerships toward distribution channel efektivty.

The acceptable test for signification test model have done by testing goodness of fit that is GFI (Goodness of Fit Index), AGFI ( Adjusted Goodness of Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), TLI (Tucker Lewis Index).

## ABSTRAKSI

Perusahaan adalah merupakan salah satu pelaku perekonomian bangsa yang memiliki peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Pada akhir - akhir ini masyarakat dan konsumen tampak semakin kritis dalam menanggapi setiap permasalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam kegiatan penyaluran produk-produk consumer. Belakangan ini distribusi menjadi topik pembicaraan yang hangat sehubungan dengan krisis ekonomi yang melanda selama periode 1997 sampai dengan sekarang. Persoalan mengenai distribusi ini mengemuka sehubungan dengan tidak lancarnya distribusi sejumlah komoditas pasca kerusuhan 13- 14 mei 1998. Dampak yang dapat ditimbulkan bila terjadi kesalahan dalam pengelolaan produk-produk consumer, salah satu diantaranya adalah terjadi keresahan sosial yang diakibatkan oleh kelangkaan produk disuatu daerah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh power yang dimiliki PT.Tigaraksa Satria Tbk, dan partnership terhadap efektifitas saluran distribusi sehingga produk dapat sampai ke konsumen secara cepat, tepat dan menyeluruh sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.

Pada penelitian ini telah dilakukan analisis untuk mengetahui pengaruh power dan partnership terhadap efektifitas saluran distribusi dry consumer product. Sampel yang diambil di dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden.

Teknik analisis dengan menggunakan Struktural Equation Model digunakan untuk menguji 2 (dua) hipotesa yang telah dikembangkan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara power terhadap efektifitas saluran distribusi dan antara partnership terhadap efektifitas saluran distribusi.

Hasil komputasi untuk pengujian model menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan Goodnes of Fit yaitu GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), TLI (Tucker Lewis Index), dan CR (Critical Ratio).

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan karunianya saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada program studi Magister Manajemen – Universitas Diponegoro - Semarang.

Dalam Tesis ini saya mencoba untuk mengangkat masalah efektifitas saluran distribusi dry-consumer product dengan judul “ Pengaruh Power Dan Partnership Terhadap Efektifitas Saluran Distribusi Dry-consumer product”(Studi kasus di : PT.Tigaraksa Satria Semarang Jawa Tengah). Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Selanjutnya saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen UNDIP. Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya saya sampaikan juga kepada Bapak Prof. Drs. Soehardjo dan Bapak Drs. Soesilo Toto Rahardjo, MT selaku pembimbing utama dan pembimbing anggota dalam penyelesaian tesis ini serta kepada Bapak-bapak dan Ibu-ibu dosen pada Program Studi Magister Manajemen UNDIP.

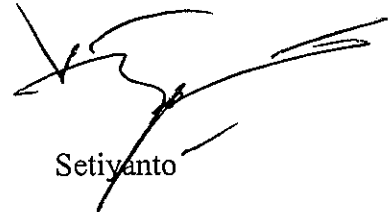
Ucapan terima kasih selanjutnya saya sampaikan kepada jajaran Direksi dan seluruh Manajemen PT. Tigaraksa Satria yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan pada program Studi Magister Manajemen UNDIP.

Selanjutnya saya menyampaikan ucapan terimakasih atas bimbingan dan doa restu dari orang tua : Bapak H. Tarto Mihardjo, Ibu Hj. Masiyem, Bapak Purn.TNI Soeharto Gondosiswoyo.

Terakhir, ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya saya sampaikan kepada istriku tercinta : *Sri Indriati Elly Sulistiyaniti* yang telah banyak berkorban dan dengan setia mendampingi saya menyelesaikan pendidikan.

Semoga semua bantuan diatas mendapat imbalan yang setimpal dari Allah SWT, Amiiiiiiiiin !!

Semarang, 12 September 2001



Setiyanto



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Pengesahan Tesis .....	iii
Halaman Motto/ Persembahan .....	iv
Abstrac .....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian .....	7
1.4. Outline Tesis .....	8
<b>BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN</b>	
<b>MODEL PENELITIAN</b>	
2.1. Saluran Distribusi .....	13

2.2. Penelitian Terdahulu .....	28
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model .....	29
2.4. Hipotesis Dan Definisi Operasional Variabel .....	31

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

3.1. Desain Penelitian .....	41
3.2. Jenis Dan Sumber Data .....	44
3.3. Populasi Dan Sampel .....	45
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	47
3.5. Teknik Analisis .....	51

### **BAB IV : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

4.1. Pendirian dan informasi umum .....	66
4.2. Kegiatan Usaha di tahun 1999 .....	69
4.3. Resiko-resiko .....	71
4.4. Tinjauan Operational Tahun 1999 .....	72
4.4. Fokus 2000 .....	75
4.5. Vision Statement .....	78

### **BAB V : ANALISIS DATA**

5.1. Proses dan hasil analisis Data.....	81
5.2. Pengujian Hipotesis .....	98

### **BAB VI : SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

6.1. Simpulan Hipotesis .....	107
-------------------------------	-----

6.2. Simpulan Masalah Penelitian .....	109
6.3. Implikasi Teoritis .....	110
6.4. Implikasi Kebijakan Manajemen .....	111
6.5. Keterbatasan Penelitian .....	113
6.6. Agenda Penelitian Mendatang .....	114

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Data pencapaian Target Penjualan PT. Tigaraksa Satria Semarang Jawa Tengah Periode Th 1997 s/d 1999 .....	6
Tabel 2.1. Kesatuan Model Variabel Penelitian .....	37
Tabel 2.2. Penentuan Variabel Dependent-Independent .....	38
Tabel 2.3. Defenisi Operational Variabel .....	38
Tabel 3.1. Tipe-tipe Penelitian Bisnis .....	41
Tabel 3.2. Tipe-tipe Penelitian Bisnis .....	43
Tabel 3.3. Fokus, Orientasi dan Tipe Penelitian .....	44
Tabel 3.4. Design Inti pertanyaan .....	50
Tabel 3.5. Model pengukuran .....	57
Tabel 3.6. Goodness of Fit Index .....	63
Tabel 3.7. Notasi Indikator .....	64
Tabel 5.1. Index Pengujian Kelayakan Model (Goodness of Fit Index) .....	82
Tabel 5.2. Standardized Regression Weight Struktural Equation Kekuasaan, Kemitraan, dan Efektifitas Saluran Distribusi .....	86
Tabel 5.3. Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling Hubungan kausalitas antara kekuasaan, kemitraan, dengan efektifitas Saluran Distribusi .....	90
Tabel 5.4. Indexs Pengujian Kelayakan Weight Structural Equation Modeling, Hubungan kausalitas antara kekuasaan, kemitraan, dengan efektifitas Saluran Distribusi .....	91
Tabel 5.5. Normalitas Data .....	92

Tabel 5.6. Descriptive Statistics .....	93
Tabel 5.7. Standardized Residual Covariances .....	95
Tabel 5.8. Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract .....	98
Tabel 5.9. Simpulan Hipotesis .....	100

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Outline Tesis .....	10
Gambar 2.1. Garis Besar Bab II .....	12
Gambar 2.2. Model dari Pendekatan Partnership.....	24
Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	30
Gambar 2.4. Dimensionalisasi Power .....	32
Gambar 2.5. Dimensionalisasi Partnership.....	33
Gambar 2.6. Dimensionalisasi Efektifitas Saluran Distribusi .....	35
Gambar 3.1. Garis Besar Bab III .....	40
Gambar 3.2. Path Diagram .....	54
Gambar 5.1. Garis Besar Bab V .....	80
Gambar 5.2. Analisis faktor Konfirmatory Kekuasaan, Kemitraan dan Efektifitas Saluran Distribusi .....	84
Gambar 5.3. Struktural Equation Modeling, Hubungan Kausalitas Kekuasaan Kemitraan dan Efektifitas saluran Distribusi .....	88
Gambar 6.1. Garis Besar Bab V I.....	101

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Daftar Riwayat Hidup .....	120
Lampiran 2. Kuesioner.....	122
Lampiran 3. Sales Performance Actual vs Taget.....	127
Lampiran 4. struktur Organisasi PT.Tigaraksa Satria Semarang.....	128
Lampiran 5. Print out Amos .....	129

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I. 1. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan merupakan salah satu pelaku perekonomian bangsa yang memegang peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Dalam era globalisasi seperti saat ini perusahaan tidak hanya dituntut untuk mampu menawarkan produk yang berkualitas saja, tetapi harus dapat menyediakan atau menempatkan produk tersebut ditempat konsumen secara tepat. Namun seperti kita ketahui dan alami bersama, gejolak moneter yang mengguncang Indonesia semenjak paruh kedua 1997 berimbas kuat kesemua sektor usaha. Bahkan dampaknya masih cukup terasa sampai saat ini. Walaupun demikian, Perseroan harus mampu mengatasi kendala-kendala yang terjadi dan mendapatkan keuntungan yang maksimal serta dapat meraih pertumbuhan dan target penjualan yang cukup signifikan. Salah satu usaha untuk mencapai tujuan tersebut adalah tercapainya volume penjualan yang menjadi target perusahaan. Semakin besar volume penjualan, maka profit yang diperoleh akan semakin meningkat pula.

Selain itu dalam mengakselerasi perubahan teknologi, permintaan pasar yang meningkat, kompetisi global yang lebih agresif, dan pergeseran-pergeseran atau perubahan dalam kaitannya dengan ketenagakerjaan dan demografi, mempengaruhi channel-channel distribusi, sehingga memaksa perusahaan mempertimbangkan kembali asumsi-asumsi fundamental tentang cara meraih pasar. Besarnya perubahan tergantung pada perspektif strategi yang memandang



keputusan-keputusan distribusi sebagai pilihan diantara alternatif-alternatif yang terus berubah untuk meraih pasar dan keuntungan kompetisi - tentunya tergantung pada cost, investasi, dan fleksibilitas (*Erin Anderson, George S. Day, V. Kasturi Rangan, 1997*). Dunia juga sedang dilanda perubahan yang amat cepat, dalam kenyataan bukanlah banyaknya perubahan yang kita alami, tetapi kecepatan perubahan itu sendiri, kecepatan perubahan dalam Marketing ditandai dengan perubahan-perubahan antara lain:

1. Berkembangnya peran technology informasi dalam perencanaan strategi pemasaran.
2. Manajemen mutu terpadu yaitu dengan penekanan khusus pada kualitas layanan bagi pelanggan.
3. Masalah lingkungan yang saling mempengaruhi.
4. Semakin meningkatnya kekuatan saluran rangkaian usaha pengecer raksasa.
5. Dan analisis pesaing dan pemasaran langsung.

Dengan demikian konsep pemasaran yang diaplikasikan oleh perusahaan juga mengalami perubahan, yang tadinya menggunakan konsep produk berubah menjadi konsep pemasaran. Pada konsep pemasaran selalu ditekankan bagaimana menciptakan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan maksimal kepada customer, sehingga volume penjualan meningkat.

Keberhasilan memasarkan barang kemudian berakhir dengan suatu pembelian adalah menjadi tumpuan harapan perusahaan. Disitulah akan terasa bagaimana sulitnya usaha dari pihak perusahaan apabila tidak dapat mencapai

sasaran penjualan karena kurang tepatnya kebijakan pemilihan saluran distribusi yang digunakan. Seringkali metode distribusi perusahaan terkait dengan strateginya yang merupakan hasil dari keputusan-keputusan reaktif, oportunistik dan satu persatu yang terakumulasi masa ke masa dan mengkristal dalam konsep-konsep yang dipahami, ( *Erin Anderson, George S. Day, V. Kasturi Rangan, 1997*).

PT. Tigaraksa Satria Tbk (*PT.TRS*) adalah suatu perusahaan swasta nasional ( *Go publik*) yang bergerak di bidang perdagangan khususnya jasa distribusi, divisi Sales & Distribution (S&D) merupakan tulang punggung perseroan, yang fokus kegiatannya dalam bidang *dry-consumer product* melalui kerjasama dengan sub-distributor dan penanganan langsung terhadap modern outlet. Sub-distributor bertindak sebagai mitra perusahaan daerah yang menyalurkan barang ke berbagai *outlet* termasuk tradisional outlet sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh TRS. Dengan jaringan distribusi yang cukup luas, TRS berhasil meraih kepercayaan untuk mendistribusikan produk-produk bermutu tinggi dan handal, termasuk 4 perusahaan multinasional, dan untuk Cabang Semarang memiliki daerah / area operational Jawa Tengah dan sekitarnya. Adapun produk-produk yang didistribusikan oleh PT. TRS diantaranya adalah produksi *PT. Sari Husada -Yogyakarta* yaitu : *SGM-1, 2 3, Vitalac-1, 2, Vitaplus, Lactamil, SNM, LLM, FCMP, dll.* Untuk dapat meningkatkan penjualan produknya terutama di Jawa Tengah, pihak perusahaan selalu mengadakan evaluasi hasil aktivitas distribusinya.

Kegiatan pendistribusian barang sangat penting sekali karena merupakan kegiatan memindahkan barang dari perusahaan ke tempat konsumen secara tepat, bahkan bukan hanya meliputi perpindahan fisik dari produk, tetapi juga perpindahan hak milik produk tersebut dari perusahaan ke tangan konsumen (*Russell W. McCalley, 1992 dalam usahawan No.8 Agustus 1998*).

Dari aktivitas yang ada, maka nampak bahwa perusahaan berusaha memperluas pasar dan *outlet coveragenya* dengan berusaha meningkatkan kepuasan pembeli melalui ketersediaan produk dipasar. Upaya ini ditempuh dengan mengembangkan variabel distribusi yaitu: mengangkat sub-distributor di wilayah-wilayah yang jaraknya cukup jauh (*sukar terjangkau*) dan menambah jumlah perantara / retailer.

Kegiatan *distribusi* yang saat ini merupakan **bisnis inti** Perseroan menjadi perhatian utama Perseroan khususnya divisi *Sales & Distribution*. Kelancaran arus distribusi sangat berpengaruh terhadap tersedianya produk bagi konsumen di *outlet-outlet* Perseroan yang jumlahnya di Jawa Tengah mencapai sekitar *11.213 outlet*. Untuk meningkatkan jangkauan distribusi produk secara maksimal Perseroan menunjuk sub-distributor dan agen-agen baru di area potensial yang memberikan kontribusi penjualan cukup besar, disamping pelayanan terhadap para outlet (retailer). Sementara itu pendistribusian produk ke modern outlet di kota-kota besar di Jawa Tengah dilakukan sendiri oleh Perseroan untuk menjamin ketersediaan produk di outlet-outlet tersebut.

Manajemen yang efektif dari saluran pemasaran (distribusi) membutuhkan keahlian, dan anggota saluran menggunakan kekuatan (power) untuk

membedakan siapa yang akan melakukan aktifitas pemasaran, mengkoordinasikan kinerja perusahaan dan mengelola konflik diantara mereka sendiri (*Stern and El Anssary and Stend, 1992, dalam Brown et.al. 1995*). Memperoleh suatu peran kepemimpinan dan kekuasaan (power) didalam saluran adalah masalah manajemen yang penting, selain itu tugas pertama dari pemimpin saluran adalah mengangkat dan membujuk anggota untuk memakai filosofi kemitraan (partnership). Penggunaan kekuatan non coercive serta filosofi partnertship dalam saluran dapat mengakibatkan atau berpengaruh pada efektifitas distribusi,

Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Shiple dan Egan (1992) mengenai partnership, dimana kemitraan tsb dapat menciptakan sebuah kondisi kerjasama saluran lewat hubungan yang wajar yang didasarkan pada sebuah pengertian dari masalah dan kebutuhan dari anggota saluran, sehingga untuk mencapai efektifitas saluran distribusi, dia menyarankan agar perusahaan berusaha keras untuk lebih membangun motivasi dan kerjasama didalam saluran dan mengurangi konflik substansial dengan pendekatan kemitraan (partnership) oleh karena itu dengan adanya power dan partnership tersebut diharapkan dapat tercapai efektifitas saluran distribusi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan serta mencapai pertumbuhan dan target penjualan yang diharapkan secara optimal.

Dengan memperhatikan Tabel - 01, dimana value penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak dapat tercapai setiap tahunnya, maka hal tersebut akan berpengaruh pada peningkatan profit perusahaan. Pada tahun 1997 terlihat perusahaan mentargetkan penjualan sebesar Rp. 38.132.418.000,- akan tetapi

realisasi sales yang dicapai sebesar Rp. 32.517.869.000,- jadi pencapaian hanya 85.28% dari target sales yang ditetapkan dan seterusnya, dan performance sales selama tiga tahun terakhir yaitu dari tahun 1997 s/d 1999 pencapaian actual sales dari target yang ditetapkan adalah 84.82 % (data rinci terlampir). Ketidak berhasilan dalam pencapaian target penjualan akan menjadi latar belakang masalah dalam penelitian ini. Dimana pengaruh variabel *Power dan partnerships* menjadi variabel analisis terhadap performance perusahaan.

**TABEL- 01**

**Data Pencapaian Target Penjualan PT.Tigaraksa Satria Semarang  
Jawa Tengah Periode Tahun 1997 s/d 1999**

**Rp. 000,-**

PERIODE TAHUN	SALES		REALISASI		
	ACTUAL	TARGET	+/-		%
1997	32.517.869	38.132.418	(5.614.549)		85.28 %
1998	38.436.408	48.731.103	(10.294.695)		78.87 %
1999	53.926.756	60.362.576	(6.435.820)		89.34 %
<b>TOTAL</b>	<b>124.881.033</b>	<b>147.226.097</b>	<b>(22.345.064)</b>		<b>84.82 %</b>

Sumber: PT.Tigaraksa Satria Semarang-Jawa Tengah

Dari data tabel dan informasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sangat diperlukan pengelolaan distribusi dry-consumer product yang cepat, tepat

waktu dan menyeluruh (tersebar secara merata di seluruh wilayah penjualan/outlet coverage ).

## **1.2. Perumusan Masalah**

Mengingat produk dry-consumer product (susu SGM) merupakan komoditi yang bersifat strategis dan menyangkut kebutuhan pokok yang penting bagi banyak balita, maka peran distribusi sangat penting untuk mendukung tercapainya sasaran kegiatan perusahaan secara keseluruhan.

Dengan melihat latar belakang masalah maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

“ Sejauh manakah *kekuasaan (power)* yang dimiliki PT.Tigaraksa Satria dan *kemitraan (partnership)* antara subdistributor dan pengecer dapat mempengaruhi efektivitas saluran distribusi dry-consumer product (Susu SGM) yang saat ini dilaksanakan oleh para Sub-distributor dan Retailer sehingga produk-produk dapat sampai dengan cepat, tepat dan menyeluruh, dan dapat meningkatkan serta mencapai pertumbuhan dan target penjualan yang diharapkan secara optimal “.

## **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian atas pengaruh Power dan Partnership terhadap efektifitas distribusi ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Kekuasaan (power)* yang dimiliki

*PT.Tigaraksa Satria* terhadap efektifitas saluran distribusi.

2. Untuk mengetahui pengaruh **Kemitraan (partnership)** antara subdistributor dan pengecer terhadap efektivitas saluran distribusi.

### **I.3.2. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan/manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis, yaitu bagi ilmu pengetahuan sebagai acuan untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai saluran distribusi khususnya mengenai efektivitas saluran distribusinya.
2. Manfaat praktis, yaitu bagi perusahaan/organisasi yang diteliti dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan-masukan yang berguna untuk dapat digunakan perusahaan dalam rangka menjalankan kebijakan yang diambil.
3. Untuk mendapatkan/merumuskan strategi distribusi yang tepat guna meningkatkan performance perusahaan.

### **1.4. Outline Tesis**

Penyusunan tesis ini ditulis secara sistematis yang terdiri dari enam bab.

Bab I merupakan bab yang memaparkan latar belakang dilakukannya penelitian, dengan mengemukakan indikasi-indikasi permasalahan yang dibahas, perumusan masalah yang akan diteliti beserta pembatasannya, serta tujuan dan kegunaan dari penelitian, garis besar tesis dan simpulan.

Pada Bab II diuraikan teori-teori ilmiah yang dijadikan dasar dalam pengembangan model yang digunakan dalam penelitian. Dari hasil telaah pustaka dan kajian atas penelitian-penelitian terdahulu maka dikembangkan kerangka

pemikiran teoritis yang menjadi acuan penelitian. Selain itu pada Bab II ini berisi hipotesis, definisi operasional variabel dan simpulan.

Bab III berisi mengenai metode penelitian yang menguraikan mengenai jenis dan sumber data, populasi dan sample yang digunakan dalam penelitian, metode pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan beserta tahapan-tahapannya dan simpulan.

Bab IV berisi gambaran umum dari obyek penelitian yang meliputi kondisi persaingan bisnis, visi, misi dan strategi perusahaan. Pada bagian akhir bab ini digambarkan struktur organisasi PT. Tigaraksa Satria Tbk Semarang Jawa Tengah.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis pada Bab V dengan disertai uji statistik atas model yang dikembangkan, selanjutnya dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan pada Bab II untuk menentukan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak dan simpulan.

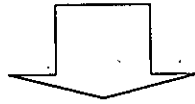
Tesis ini ditutup dengan simpulan, implikasi teoritis dan implikasi kebijakan yang menjabarkan pendahuluan, simpulan mengenai masing-masing hipotesis, simpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan serta rekomendasi bagi penelitian-penelitian mendatang. Gambar untuk garis besar susunan tesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.



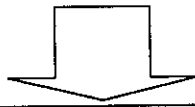
Gambar 1.1.

**OUTLINE TESIS**

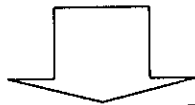
**Pendahuluan (BAB I)**



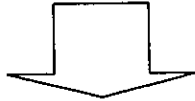
**Telaah Pustaka dan  
Pengembangan Model Penelitian (BAB II)**



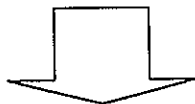
**Metode Penelitian (BAB III)**



**Gambaran Umum Obyek Penelitian (BAB IV)**



**Analisis Data (BAB V)**



**Simpulan dan Implikasi Manajerial (BAB VI)**

Bab ini merupakan dasar dalam penulisan tesis ini. Dalam bab ini masalah penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi telah disajikan begitu juga garis besar susunan tesis secara ringkas telah digambarkan. Berdasarkan hal

tersebut tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab-bab selanjutnya. Mengenai telaah pustaka dan pengembangan model penelitian akan diuraikan pada bab II.

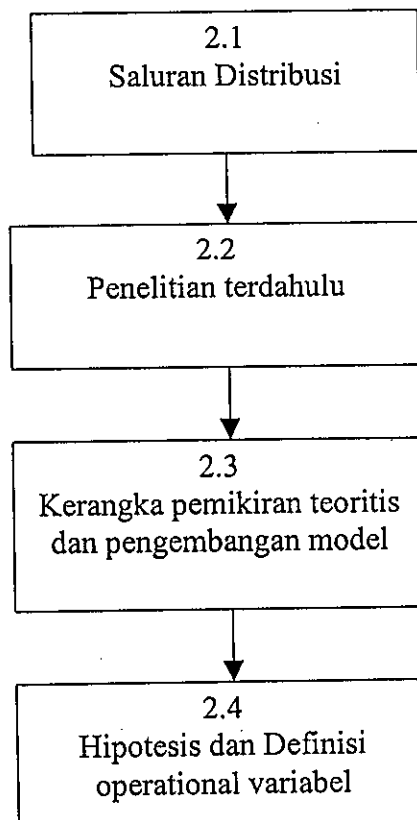
## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

Pada bab II ini menelaah pustaka dan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan efektivitas saluran distribusi. Bab II ini telah disusun dalam enam bagian sub-sub bab seperti dalam gambar 2.1.

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai teori tentang saluran distribusi, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan model, hipotesis dan definisi operasional variabel.

**Gambar 2.1.**  
**Garis Besar Bab II**



Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

## **2.1. Saluran Distribusi**

Saluran distribusi kadang-kadang disebut sebagai saluran perdagangan atau saluran pemasaran. Menurut Philip Kotler (1992), konsep pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyerahan produk yang memuaskan konsumen secara lebih efektif dan lebih efisien dibanding pesaing. Saluran distribusi/saluran pemasaran dapat didefinisikan dalam beberapa cara. Umumnya definisi yang ada memberikan gambaran tentang saluran distribusi ini sebagai suatu jalur rute.

Saluran distribusi adalah jaringan organisasi yang melakukan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen dengan konsumen. Saluran distribusi terdiri dari berbagai lembaga/badan yang saling tergantung dan saling berhubungan, yang berfungsi sebagai suatu sistem/jaringan, yang bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan sebuah produk kepada konsumen (Louis W. Stern, 1989). Menurut pendapat Kotler (1994), saluran distribusi (*marketing channel, distribution channel, trade channel*) juga didefinisikan sebagai rute, atau rangkaian perantara, baik yang dikelola pemasar maupun yang independent, dalam menyampaikan barang dari produsen ke konsumen.

Menurut Russell W. Mc Calley (1998, dalam Kasali, 1998), distribusi yang dalam ilmu pemasaran sering disebut sebagai *marketing channel*, hanya berurusan dengan dua hal, yaitu :

1 Struktur Penyaluran Fisik (*Physical Distribution Structure*)

Merupakan hal-hal yang berhubungan dengan pemindahan barang secara fisik dari tangan produsen ke tangan konsumen.

2 Struktur Pemasaran (*marketing Structure*)

Merupakan alat bagi produsen untuk mencapai objektif pemasaran, artinya distribusi adalah persoalan mikro yang harus dipecahkan dengan kaca mata mikro, bukan dengan kaca mata makro. aspek-aspek mikro itu berhubungan dengan persoalan intuisi pemasaran sehari-hari seperti jaringan penyaluran, lokasi, kepuasan pelanggan, kepuasan penyalur dan sebagainya (dalam hal ini dihubungkan dengan masalah-masalah kepuasan pelanggan).

Salah satu strategi saluran distribusi adalah memilih jenis/tipe saluran distribusi. Ada dua tipe utama saluran distribusi, yaitu :

1. Saluran konvensional adalah suatu kelompok organisasi-organisasi independent yang dihubungkan secara vertikal, setiap organisasi berusaha untuk menata organisasinya sendiri, dengan sedikit perhatian pada kinerja keseluruhan saluran.
2. Sistem pemasaran vertikal adalah jaringan yang dikelola secara profesional dan terpusat yang dimaksudkan untuk mencapai penghematan dalam operasi dan hasil pasar secara maksimum.

Jumlah perantara yang terlibat dalam suatu saluran distribusi sangat bervariasi. Kotler (1994) membuat tingkatan-tingkatan dalam saluran distribusi berdasarkan jumlah perantara didalamnya. Saluran-saluran distribusi tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) *Zero Level Channel*, menunjukkan bahwa pasar tidak menggunakan perantara dalam memasarkan produknya (*direct marketing channel*).

Model : Produsen → Konsumen.

- 2) *One Level Channel*, menunjukkan pemasar menggunakan satu perantara.

Model : Produsen → pengecer → konsumen

- 3) *Two Level Channel*, menunjukkan bahwa pemasar menggunakan dua perantara dalam memasarkan produknya.

Model : produsen → Wholesaler → Pengecer → Konsumen

- 4) *Theree Level Channel*, menunjukkan pemasar menggunakan tiga perantara.

Model : Produsen → Agen → Wholesaler → Pengecer → Konsumen

Dilihat dari intensitas distribusi biasanya didefinisikan sebagai jumlah perantara yang digunakan oleh sebuah perusahaan didalam area perdagangan (Bonoma and Kosnik 1990 ; Corey, Cespedes, and Rangan 1989 ; Stern, El Anshary Coughlan 1996, dalam Frazier, Garry L & Walfried M. Lassar, 1996).

Intensitas distribusi yang ideal dapat membuat sebuah barang tersedia secara luas, dapat untuk memuaskan konsumen, tetapi tidak melebihi sasaran kebutuhan konsumen, jika kelebihan, biaya pemasarannya akan meningkat tanpa memberikan keuntungan (Mc Carty and Perreault 1984, dalam Frazier, Gary L & Walfried M. Lassar, 1996). Menurut pendapat Stern, El-Ansary dan Coughlan (1996, p. 340, dalam Frazier, Garry L & Walfried M. Lassar, 1996), salah satu dari elemen kunci dalam *marketing channel* adalah menentukan berapa banyak outlet-outlet penjualan seharusnya didirikan di dalam suatu wilayah geografis. Di dalam pemasaran, teori dasar menghubungkan antara kelas produk dengan

intensitas distribusi (Aspinwall 1958 ; Copeland 1923 ; Miracle 1965 dalam Frazier, Garry L & Walfried M. Lassar, 1996). Karakteristik dari barang *convenience* adalah berhubungan dengan distribusi intensif, *shopping goods* membutuhkan distribusi selektif dan *specialty goods* berkaitan dg distribusi yang eksklusif.

Intensitas distribusi paling baik dilakukan bila mengacu pada berapa banyak toko pengecer membawa merk tertentu di dalam suatu wilayah geografis (Cravens, W. David, 1996).

1. Distribusi Intensif, yaitu jika sebuah perusahaan memutuskan untuk mendistribusikan produknya di banyak outlet eceran di dalam wilayah perdagangan yang mungkin dapat membawa produk tersebut.
2. Distribusi Eksklusif, yaitu jika satu pengecer atau dealer di dalam suatu wilayah perdagangan mendistribusikan produk tersebut.
3. Distribusi seleksi, yaitu antara kedua ekstreem tersebut.

Produk consumer (Susu) masuk didalam barang *convenience*, sehingga pendistribusiannya menggunakan distribusi intensif. Perusahaan berusaha menggunakan penyalur, terutama pengecer sebanyak-banyaknya untuk mendekati dan mencapai konsumen. Semua ini dimaksudkan untuk mempercepat pemenuhan kebutuhan konsumen. Makin cepat konsumen terpenuhi kebutuhannya, mereka makin merasakan adanya kepuasan (Basu Swastha DH, 1999).

PT.Tigaraksa Satria Tbk sebagai perusahaan yang mendistribusikan *dry-consumer product* (produk Susu) harus berusaha untuk selalu memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen. Hal ini disebabkan karena produk susu termasuk sebagai produk/komoditi kebutuhan pokok yang bersifat strategis. Di dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat itu, maka didalam memasarkannya harus cepat, tepat dan menyeluruh (merata di seluruh daerah/wilayah). Keputusan – keputusan tentang penempatan produk berkaitan dengan usaha – usaha untuk menyediakan produk dalam jumlah yang sesuai dan di lokasi yang tepat pada saat diinginkan dan dibutuhkan konsumen, jangan sampai terjadi pengelolaan yang salah sehingga terjadi kelebihan barang di suatu daerah, tetapi di daerah lain terjadi kekurangan stock/barang. Dalam pelaksanaan keputusan – keputusan itu, perusahaan harus sering bekerja sama dengan berbagai perantara (*middleman*) dan saluran distribusi (*distribution channel*) didalam memasarkan produknya. Karena hal tersebut, maka diperlukan pengelolaan distribusi yang tepat.

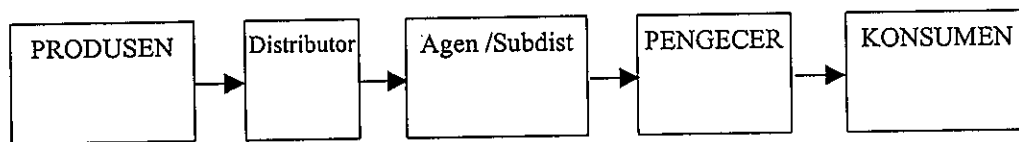
Dari strategi saluran diatas, untuk penyaluran consumer product agar dapat tersebar menyeluruh/merata di seluruh wilayah pendistribusian yaitu sebagai berikut di dalam cravens, David L, (1999) :

1. Tipe saluran distribusi untuk consumer good adalah sistem pemasaran vertikal (*vertical marketing system* ), karena bersifat padat modal yang dirancang untuk mencapai penghematan dari segi teknologi, manajerial dan promosi melalui integrasi, koordinasi, sinronisasi pemasaran yang mengalir dari titik produksi ke titik



penggunaan terakhir (Bert C. Mc Cammon, Jr, 1970 dalam Cravens, David L, 1999), intensitas distribusi untuk consumer product adalah menggunakan suatu pendekatan distribusi intensif, karena consumer product merupakan komoditi untuk kebutuhan pokok.

2. Bentuk saluran consumer product adalah *three level channel*. Model *three level channel* dapat dilihat pada model berikut :



Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa consumer product (produk Susu) dari produsen disalurkan ke Distributor kemudian disalurkan di Agen / sub-distributor kemudian disalurkan pada pedagang eceran dan kemudian terakhir pada konsumen.

Dalam memasarkan produknya, produsen menggunakan sistem perantara/penyalur agar produk yang dipasarkan dapat dengan cepat tersebar merata di seluruh daerah pemasaran sehingga konsumen dapat dengan cepat mendapatkan keinginan dan kebutuhannya akan komoditi tersebut. Yang dimaksud dengan perantara / penyalur adalah orang / perusahaan yang menghubungkan aliran barang dari produsen ke konsumen (Stanton dan Futrell, 1987, dalam Tjiptono, Frandy, 1995). Perantara dibutuhkan terutama karena adanya beberapa kesenjangan diantara produksi dan konsumsi. Kesenjangan (gap) tersebut adalah :

- 1) *Geographical gap*, yaitu gap yang disebabkan oleh tempat pemusatan produksi dan lokasi konsumen yang tersebar dimana – dimana.
- 2) *Quality gap*, yaitu gap dalam jumlah dimana jumlah barang yang dapat diproduksi secara ekonomis oleh produsen berbeda dengan kuantitas normal yang diinginkan konsumen.

Dalam melakukan aktivitasnya, penyalur melakukan empat kegiatan (McCalley, 1992, dalam Kasali, Rhenald, 1998), yaitu :

- 1 Komunikasi
- 2 Penjualan
- 3 Pengiriman dan Sorting
- 4 Penyerahan barang ke tangan konsumen.

Dengan bantuan penyalur/perantara tersebut diharapkan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen, sehingga mereka merasa puas dengan apa yang mereka butuhkan. Salah satu kunci dari efektifitas distribusi adalah harus melihat nilai2 dan kebutuhan konsumen ( Tuohy dan Speer,1995).Menurut El-Ansary dan cooper (1976,dalam Bowersox et.al,1992) memberikan ukuran-ukuran dari efektifitas saluran distribusi, yaitu : (1) Ukuran lot, yaitu produk tersedia secara menyeluruh sesuai dg jumlah yang diinginkan; (2) Waktu pengiriman,yaitu pengiriman produk yg tersedia secara tepat pd waktu yang dibutuhkan; (3) pencarian, yaitu produk dapat diperoleh secara cepat.

#### **2.1.1. Kekuatan Saluran Distribusi/Pemasaran**

Kekuatan didalam saluran pemasaran secara umum dapat diidentifikasi yaitu satu dari anggota saluran (yang mempunyai sumber pengaruh) mampu untuk

mengontrol variabel – variabel keputusan di dalam strategi pemasaran terhadap anggota yang lainnya (target pengaruh) dari saluran pada tingkat distribusi yang berbeda (Gaski, 1984, dalam Brown et.al, 1995). Dia mengemukakan bahwa pengukuran sumber kekuatan saluran distribusi menggunakan dua pendekatan, yaitu :

1. Sebuah pengukuran tidak langsung yang berupa bantuan dan hukuman.
2. Sebuah pengukuran langsung untuk setiap pokok-pokok sumber kekuatan.

Manajemen yang efektif dari saluran pemasaran membutuhkan keahlian, tetapi membedakan penggunaan kekuatan sosial/*social power* (Gaski, 1984, dalam Brown et.al, 1995). Anggota saluran menggunakan kekuatan untuk membedakan siapa yang akan melakukan aktivitas pemasaran, mengkoordinasi kinerja perusahaan dan mengelola konflik diantara mereka sendiri (Stem and El Anssary and Stend, 1992, dalam Brown et.al, 1995). Mengenai kekuatan sosial yang penting didalam mengelola saluran pemasaran, beberapa penelitian telah dilakukan lebih dari dua puluh tahun, untuk mengerti tentang kekuatan dan penggunaannya didalam saluran pemasaran.

Memperoleh suatu peran kepemimpinan dan kekuasaan didalam saluran adalah masalah manajemen yang penting. Suatu bentuk manajemen antar organisasi diperlukan untuk meyakinkan bahwa saluran itu mempunyai kinerja yang memuaskan sebagai suatu entitas yang bersaing (Louis W. Stern, Adel I. El Ansary dan James R. Brown, 1998 dalam et.al, 1995) dalam melaksanakan peran kepemimpinan diperlukan suatu kekuatan saluran pemasaran. Satu perusahaan mungkin mendapat kekuasaan terhadap organisasi – organisasi saluran yang lain

karena ciri- ciri spesifikasinya (misalnya : ukurannya), pengalaman dan faktor – faktor lingkungan dan kemampuannya untuk memanfaatkan faktor – faktor tersebut. Dengan demikian, kekuasaan pemimpin saluran tergantung pada keunggulan bersaingnya dan lingkungannya (Michael Etgar, 1977). Melakukan peran kepemimpinan dapat juga mengarah kepada konflik yang timbul dari adanya perbedaan dalam tujuan dan prioritas para anggota saluran.

Fondasi dari kekuatan saluran pemasaran adalah keadaan saling tergantung dari anggota saluran untuk sumber daya yang langka sebaik *performance* dari fungsi – fungsi *specialized marketing* (Stern dan Reve, 1980 ; dalam Brown et.al, 1995). Kontrol sumber daya atau fungsi – fungsi dilakukan oleh anggota saluran yang mempunyai sumber untuk mempengaruhi (anggota saluran S) untuk anggota saluran yang merupakan target untuk dipengaruhi (anggota saluran T) mewakili sumber kekuatan anggota saluran Sumber yang melebihi Target (Gaski, 1984 ; dalam Brown et.al, 1995); jadi anggota saluran Sumber mampu untuk mempengaruhi strategi pemasaran terhadap yang lain di dalam batang saluran dengan menggunakan kekuatannya. Secara khusus ada lima sumber kekuatan sosial yang diidentifikasi oleh tipologi French dan Raven tersebut adalah (Shipley dan Egan, 1992) : ganjaran / imbalan (*reward power*) yang digunakan untuk mendapatkan kecocokan lewat janji ganjaran/imbalan atau hadiah – hadiah; pemaksaan (*coercive power*) didasarkan pada ketakutan dari hukuman untuk ketidakpatuhan; keabsahan (*legitimate power*) didasarkan pada wewenang dan hak – hak yang sah; keahlian (*expert power*) berlaku ketika seorang anggota

yanglain mempunyai keahlian lebih yang lebih kompeten, dan rujukan (*referent power*) mencari pemenuhan lewat pencarian dari kepentingan bersama.

Kekuasaan / kekuatan di dalam saluran pemasaran menurut Brown, Jhonson dan Koenig (1995) dikatakan bahwa dari dua pendekatan untuk mengukur sumber kekuatan di dalam saluran pemasaran yang paling banyak digunakan adalah pendekatan pengukuran tidak langsung. Pendekatan ini pertama kali dikembangkan oleh El-Ansary dan Stern (1974; dalam Brown et.Al, 1995) dan dikembangkan lagi oleh Hunt dan Nevin (1974; dalam Brown et.Al, 1995). Tetapi yang dikembangkan oleh Hunt dan Nevin lebih populer. Hunt dan Nevin berpendapat bahwa sumber – sumber kekuatan French dan Raven tidak dapat secara berarti terpisah, oleh karena itu Hunt dan Nevin membaginya kedalam kekuatan paksa (*coercive*) dan kekuatan non paksa (*non coercive*). Hukuman atau pemaksaan sendiri merupakan kekuatan paksa ketika sumber kekuatan lainnya seperti: ganjaran, mengesahkan, ahli, dan referent merupakan kekuatan *noncoercive*. Sumber kekuatan informasi tidak termasuk di dalam formulasi asli dari Hunt dan Nevin. Tetapi jika ada mungkin telah termasuk dalam kekuatan *noncoercive*. Jadi pusat dari pendekatan tidak langsung adalah operasionalisasi sumber – sumber *non coercive* sebagai bantuan dan *coercive* sebagai hukuman.

Studi mengenai kekuatan saluran juga dilakukan oleh Dwyer (1980), dimana dia menemukan bahwa kekuatan diaplikasikan untuk membangun kerja sama, dan *non coercive* adalah lebih produktif daripada *coercive power*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Shipley dan Egan (1992) juga menemukan bahwa penggunaan dari tipe kekuatan yang salah di dalam jalan yang

keliru mengakibatkan terlalu sedikit kerjasama antara anggota saluran dan terlalu banyak konflik. Dimana kekuatan paksa digunakan terlalu berlebihan dan kekuatan hadiah / ganjaran (*reward power*) tidak digunakan secara cukup. Dari penelitian tersebut dapat diinterpretasikan bahwa penggunaan kekuatan saluran tersebut mengakibatkan atau berpengaruh pada efektifitas saluran distribusi, dimana efektifitas tersebut mengacu pada keadaan yang diinginkan, dan oleh kinerja saluran merefleksikan desain sistem suplai dan manajemen terhadap kebutuhan pelanggan sebagai fokusnya. Sehingga berdasarkan hal tersebut diatas maka hipotesis yang disusun adalah sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif *marketing channel power* (kekuasaan) didalam saluran terhadap efektivitas saluran distribusi, Semakin tinggi kekuasaan yang digunakan, maka saluran distribusi yang digunakan akan semakin efektif.**

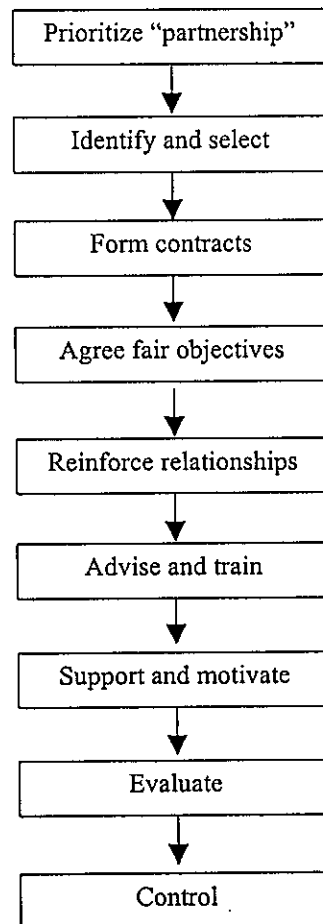
#### **2.1.2. Partnership**

Banyak pengarang telah mengusulkan program-program untuk penahanan dari konflik saluran dan penciptaan dari kerjasama (Shipley dan Egan, 1992). Selama beberapa tahun terakhir, fokus perhatian menjadi meningkat terhadap pendekatan *partnership* untuk manajemen saluran distribusi yang efektif. Partership (Shipley dan Egan, 1992) dalam konteks ini secara normal diperlakukan sebagai hubungan informal yang mana partner secara efektif mengakui dan mengikuti kepentingan bersama.

Sebuah model dari pendekatan *partnership* ditunjukkan oleh gambar 2.2 sebagai berikut (Shipley dan Egan, 1992). Model ini diturunkan dari sejumlah

konseptual dan studi empiris dan pengembangan untuk mendukung ukuran yang mana manajemen rantai suply yang efektif akan menuju kinerja saluran yang unggul.

**Gambar 2.2 Model dari Pendekatan Partnership**



Sumber: David Shipley dan Colin Egan (1992)

Tugas pertama dari pemimpin saluran adalah mengangkat dan membujuk anggota untuk memakai filosofi *partnership*. Daripada memperlakukan anggota sebagai lawan di dalam proses pertukaran, pemimpin serasa mereka sebagai organisasi yang berharga di dalam saluran dan menentukan platform kepercayaan, keselarasan dan kerjasama untuk mencapai kepuasan yang saling menguntungkan.

Tujuan utama didalam penciptaan platform adalah komunikasi yang berlimpah dan interaksi personal, kehormatan/rasa hormat, keadilan, konsensus, pengakuan kepentingan bersama dan penerimaan kebutuhan akan perilaku yang terkoordinasi.

Dengan mengangkat mentalitas *partnership*, pemimpin saluran kemudian mengidentifikasi calon anggota dan merekrut mereka yang didasarkan pada kriteria seleksi. Mungkin ada banyak kriteria tapi secara khusus termasuk: kecakapan manajerial dari calon, tingkat motivasi, pencakupan pasar, pemasaran dan kemampuan menjual, hubungan pelanggan dan status finansial (Abratt dan Pitt, 1989; Pegram, 1965; Shipley, 1984; dalam Shipley dan Egan, 1992).

Dua elemen selanjutnya dari kemitraan (*partnership*) adalah formasi dari kontrak-kontrak dan tujuan-tujuan. Kontrak secara jelas menetapkan tanggung jawab dari kedua belah pihak dan juga ganjaran/imbalan mereka, jangka waktu dari perjanjian, bagaimana pertikaian dapat diselesaikan dan lain sebagainya. Tujuan ditentukan di dalam kontrak dan atau ditentukan secara periodik dan di dalam keterangan dari kondisi yang berlaku. Perhatian/tekanan ketika tujuan dibuat didalam kerangka kerja *partnership*, bagaimanapun adalah pada keadilan dan kebulatan tekad bersama untuk memajukan konsensus.

Penguatan dari hubungan ditunjukkan sebagai elemen berikutnya dari figur di atas sejak pemimpin *partnership* mempertimbangkan bahwa hal ini penting untuk menunjukkan/menyatakan bagaimana dia bermaksud untuk menolong anggota untuk mencapai kepentingan bersama mereka. Bagaimanapun penguatan ini seharusnya terus-menerus dan didasarkan pada komunikasi yang



ekstensif dan khususnya kontak personal untuk memperkuat hubungan dan pengertian. Pemasar terus-menerus menjadi tertarik di dalam bagaimana dengan komunikasi dapat *manage* perusahaan untuk mempertinggi hasil dari saluran (Anderson and Narus, 1990, Anderson and Weitz, 1989, 1992; Boyle et al. 1992; Frazier and Rody, 1991 dalam Mohr, Jakki. et.al, 199). Argumen Bleeke dan Ernst (1993, p.xvi) mengatakan bahwa elemen yang paling penting dalam mencapai sukses di dalam pertukaran antara perusahaan adalah komunikasi. Menurut Grabner and Rosenberg (1969), komunikasi adalah vital untuk kelanjutan manajemen hubungan saluran.

Anggota saluran biasanya membutuhkan saran/nasihat dan latihan sejak mereka bermaksud untuk menjadi perusahaan kecil dengan spesialisasi pengelolaan/manajerial yang tidak cukup (Shipley, 1987; Webster, 197; dalam Shipley dan Egan, 1992). Biasanya untuk menjadi besar dan secara manajerial lebih mempunyai keahlian, produsen meningkatkan kinerja saluran dengan menyediakan pengetahuan produk, training pemasaran, training finansial, dan kemampuan lainnya (Rosenbloom, 1978; Shipley, 1987; Shipley dan Egan, 1992).

Pemimpin saluran mengakui ada kunci yang dibutuhkan mendukung anggota yang lain dan untuk memotivasi mereka. Dukungan-dukkungan tersebut termasuk periklanan dan promosi, informasi pasar, dan training. Dukungan-dukkungan membangun motivasi (Hardy dan Magrath, 1988; dalam Shipley dan Egan, 1992) yang juga dapat ditimbulkan dengan imbalan finansial, hubungan jangka panjang, tujuan-tujuan yang wajar, penghargaan, dan tipe lain dari

komunikasi dan bentuk lain dari kerjasama (Shibley dan Teas, 1979; Shipley, 1987; dalam Shipley dan Egan, 1992).

Evaluasi dan kontrol adalah (Shipley dan Egan, 1992) elemen integral dari *partnership* saluran yang efektif. Evaluasi dari perilaku anggota dan kinerja dibutuhkan untuk membangun dan mempertahankan kinerja saluran. Berbagai kriteria yang digunakan yang biasanya penting adalah kinerja penjualan dan pemeliharaan komitmen (Shipley, Cook, dan Bennet, 1989). Pemimpin mengakui bagaimanapun, bahwa evaluasi harus adil/fair dan ditunjukkan di dalam tujuan yang jelas dan kondisi yang umum. Kontrol adalah elemen akhir yang ditunjukkan pada figure diatas. Kadang-kadang pemimpin dibenarkan dalam menghapuskan kontrak sebagai sanksi terakhir. Bagaimanapun di dalam *partnership* pemimpin mengakui bahwa hal ini seringkali lebih produktif untuk melihat diluar ukuran-ukuran untuk menghukum, untuk mengevaluasi kondisi dan untuk memberikan dorongan, saran/nasihat dan dukungan material.

Secara ringkas, *partnership* meningkatkan kerjasama antar saluran dan mengurangi konflik berdasarkan sumber-sumber kekuatan *non coercive*, komunikasi, saling kerjasama dan keadilan. Sehingga nantinya efektivitas saluran distribusi dapat dengan mudah dicapai. Berdasarkan indikasi ini, maka hipotesis yang disusun adalah sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif *partnership* (kemitraan) terhadap efektivitas saluran distribusi, Semakin baik kemitraan/hubungan kerja antar saluran maka semakin efektif saluran distribusinya.**

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Dwyer (1980) mengenai kekuatan saluran menemukan bahwa kekuatan diaplikasikan untuk membangun kerjasama, dan *non coercive* adalah lebih produktif daripada *coercive power*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Shipley dan Egan (1992) yang melakukan penelitian terhadap perusahaan pembuat bir di Inggris dengan anggota saluran-saluran distribusinya (*tenant*) juga menemukan bahwa penggunaan dari tipe kekuatan yang salah didalam jalan yang keliru mengakibatkan terlalu sedikit kerjasama antara anggota saluran dan terlalu banyak konflik. Dimana kekuatan paksa digunakan terlalu berlebihan dan kekuatan hadiah/ganjaran (*reward power*) tidak digunakan secara cukup. Dari penelitian tersebut dapat diinterpretasikan bahwa penggunaan kekuatan saluran tersebut mengakibatkan atau berpengaruh pada efektifitas saluran distribusi, dimana efektifitas tersebut mengacu pada keadaan yang diinginkan dimana kinerja saluran merefleksikan desain sistem suplai dan manajemen yang mana kebutuhan pelanggan sebagai fokusnya.

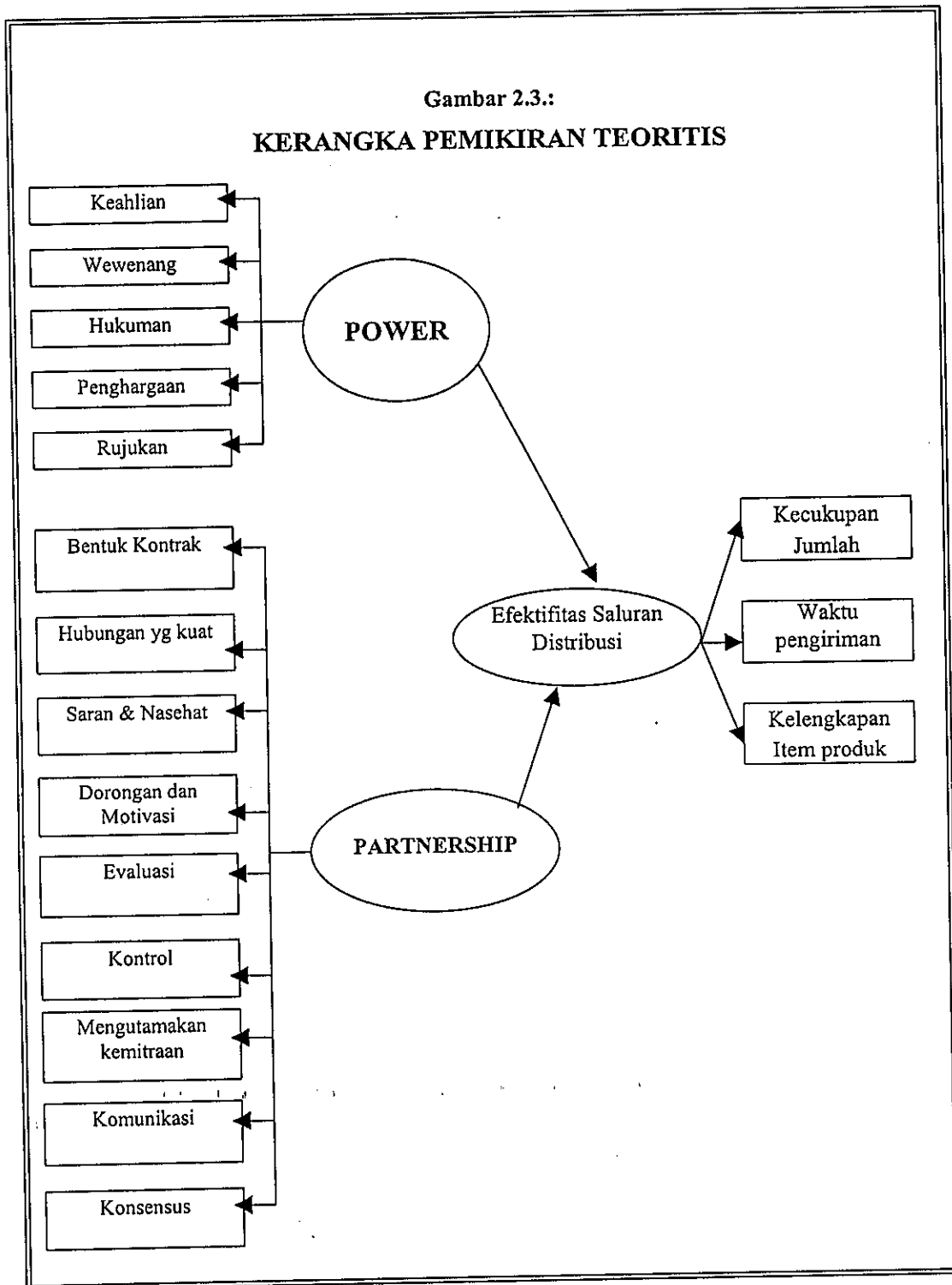
Dari penelitian yang dilakukan oleh Shipley dan Egan (1992) mengenai partnership terhadap perusahaan bir dengan anggota saluran-saluran distribusinya (*tenant*) adalah bahwa sangat mengherankan bahwa perusahaan-perusahaan pembuat bir menegaskan bahwa mereka mengakui nilai dari pendekatan partnership terhadap hubungan-hubungan dari saluran dan hal ini dapat diramalkan bahwa *tenant* juga mempunyai pandangan yang sama. Lebih dari itu perusahaan-perusahaan pembuat bir juga telah menciptakan sebuah kondisi saluran kerjasama lewat hubungan yang wajar yang didasarkan pada sebuah

pengertian dari masalah dan kebutuhan dari *tenant*. Mereka merasa bahwa mereka sendiri sebagai penyedia dukungan yang luas untuk *tenant* dan telah mengadakan komunikasi yang efektif dengan mereka. Sebaliknya, *tenant* merasa bahwa dukungan dan komunikasi saluran perusahaan pembuat bir adalah tidak cukup; mereka menganggap bahwa perusahaan-perusahaan pembuat bir tidak mengerti kebutuhan-kebutuhan dan masalah-masalah mereka; menganggap bahwa dua pihak mempunyai tujuan yang bertentangan; menganggap bahwa perusahaan-perusahaan pembuat bir tersebut tidak membuat kepemimpinan atau *partnership* yang efektif; menganggap bahwa syarat-syarat dan kondisi dari kontrak sewa menyewa mereka adalah tidak memuaskan dan imbalan-imbalan mereka dipaksa oleh tindakan-tindakan yang bersifat membatasi dari perusahaan pembuat bir. Tinjauan dari literatur manajemen saluran betul-betul menyarankan lebih awal bahwa kondisi atau situasi demikian, *tenant* akan menjadi frustrasi dan tidak termotivasi, konflik menjadi dapat tidak terelakan dan kerjasama serta kinerja saluran akan secara merugikan akan berpengaruh. Sehingga efektivitas saluran distribusi tidak tercapai. Oleh karena itu disarankan bahwa perusahaan-perusahaan pembuat bir harus berusaha keras untuk lebih membangun motivasi dan kerjasama di dalam saluran dan mengurangi konflik substansial yang dirasakan oleh *tenant* dengan memperkenalkan sebuah pendekatan *partnership* seperti pada gambar 2.2.

### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model**

Berdasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu dan telaah pustaka yang membahas mengenai pencapaian saluran distribusi yang efektif, maka

dikembangkanlah kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut ini.



## **2.4. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.4.1. Hipotesis**

Dari semua uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1.  $H_1$  : Terdapat pengaruh positif *marketing channel power* (kekuasaan) *didalam saluran* terhadap efektivitas saluran distribusi.

Semakin tinggi kekuasaan yang digunakan, maka saluran distribusi yang di gunakan akan semakin efektif.

2.  $H_2$  : Terdapat pengaruh positif *partnership* (kemitraan) terhadap efektivitas saluran distribusi. Semakin baik kemitraan/hubungan kerja antar saluran maka semakin efektif saluran distribusinya.

### **2.4.2. Definisi Operasional Variabel**

#### **2.4.2.1. Variabel Power**

Variabel *power* (kekuasaan) merupakan satu dari anggota saluran yang mempunyai sumber pengaruh yang mampu untuk mengontrol variabel-variabel keputusan didalam strategi pemasaran terhadap anggota lainnya (target pengaruh) dari saluran pada tingkat distribusi yang berbeda. Kekuasaan merupakan *exogenous construct* yang diukur melalui indikator-indikator sbb:

##### *1) Keahlian*

Didasarkan pada pengetahuan atau informasi seorang anggota jalur yang superior yang dikehendaki atau dibutuhkan oleh para anggota lain.

2) *Wewenang*

Berdasarkan pada kepercayaan oleh satu pihak bahwa pihak lain mempunyai "hak" untuk menentukan perilaku

3) *Hukuman*

Berdasar pd kendali anggota jalur terhadap sumberdaya atau kemampuan untuk membantu pencapaian sasaran para anggota jalur lain, hal ini bergantung pada kepercayaan bahwa hukuman akan muncul bila mereka tidak bekerjasama.

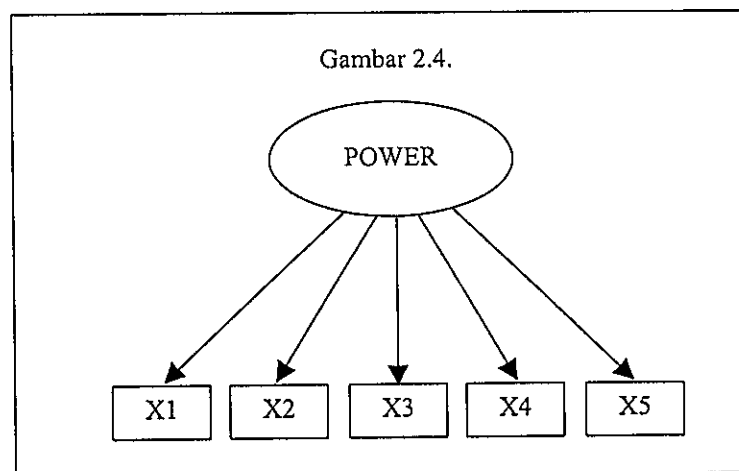
4) *Penghargaan/Imbalan*

Kemampuan anggota jalur untuk memberi para anggota lain sesuatu yang bernilai yang akan membantu pemenuhan sasaran.

5) *Rujukan*

Upaya para anggota jalur yang mempunyai jalinan memuaskan jangka panjang berusaha untuk mempengaruhi upaya-upaya untuk mempertahankan stabilitas sistem.

Indikator-indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan variabel *power* dapat dilihat dalam gambar dibawah ini.



Keterangan:

X<sub>1</sub> : Keahlian

X<sub>2</sub> : Wewenang

X<sub>3</sub> : Hukuman

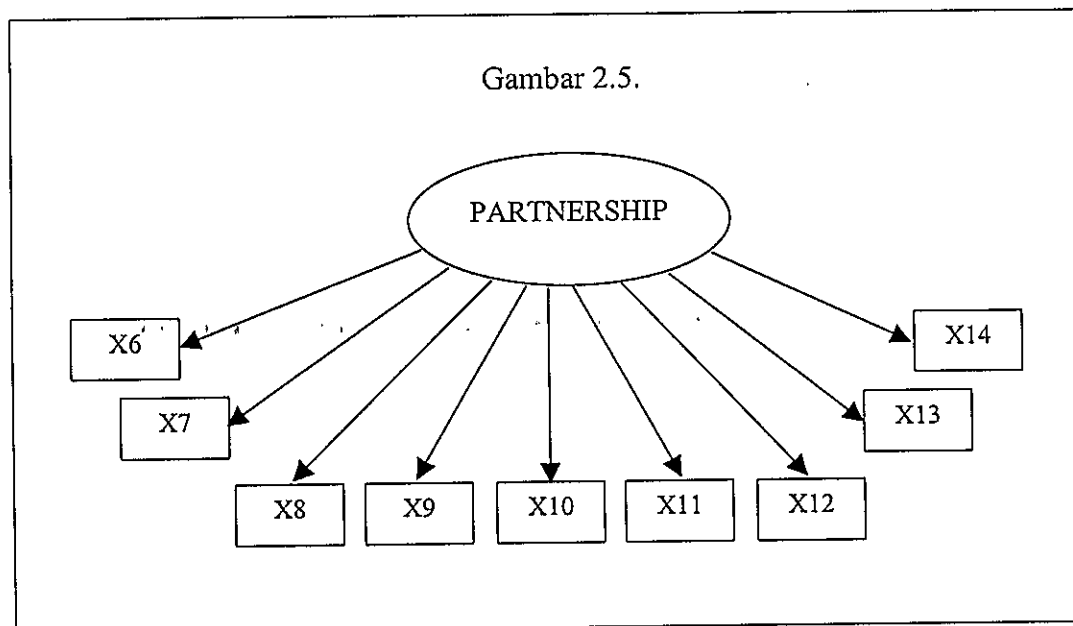
X<sub>4</sub> : Penghargaan

X<sub>5</sub> : Rujukan

#### 2.4.2.2. Variabel Partnership

Variabel *partnership* ini mempunyai sembilan indikator, yaitu: Bentuk kontrak, Hubungan yang kuat, Saran dan Nasehat, Dorongan dan Motivasi, Evaluasi, kontrol, Mengutamakan Kemitraan, Komunikasi, Konsensus.

Indikator-indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan variabel *Partnership* adalah sebagai berikut :





Keterangan :

X <sub>6</sub> : Bentuk Kontrak	X <sub>11</sub> : Kontrol
X <sub>7</sub> : Hubungan yg kuat	X <sub>12</sub> : Mengutamakan kemitraan
X <sub>8</sub> : Saran dan Nasehat	X <sub>13</sub> : Komunikasi
X <sub>9</sub> : Dorongan & Motivasi	X <sub>14</sub> : Konsensus
X <sub>10</sub> : Evaluasi	

Partnership merupakan *exogenous construct* yang diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1) *Bentuk kontrak*

Komitmen serta tanggung jawab terhadap kontrak yang telah disepakati bersama

2) *Hubungan yang kuat*

Ikatan kerjasama yang terjalin secara berkesinambungan yang tidak berubah-ubah.

3) *Saran dan nasehat*

Masukan-masukan sebagai sarana perbaikan dalam anggota jalur

4) *Dorongan dan motivasi*

Memacu semangat anggota jalur guna mencapai sasaran yang ditetapkan

5) *Evaluasi*

Penilaian terhadap kinerja anggota jalur

6) *Kontrol*

Pengawasan secara konsisten terhadap sistem dan pencapaian target yang ditetapkan

7) *Mengutamakan kemitraan*

Hubungan kerja yang berdasarkan pada kerjasama dengan tujuan bersama dan saling menguntungkan

8) *Komunikasi*

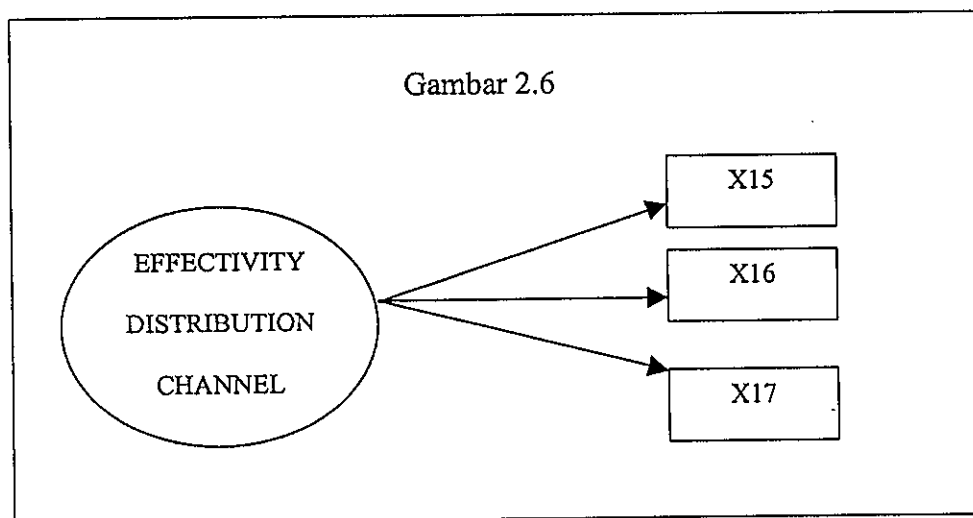
Komunikasi tertulis dan lisan yang bebas, antar organisasi, rantai komando dan fungsi.

9) *Konsensus*

Konflik yang minimal dalam penetapan tujuan, pembuatan keputusan dan pelaksanaannya.

**2.4.2.3. Variabel Efektivitas Saluran Distribusi**

Efektivitas di sini merupakan perbandingan antara hasil yang dikehendaki dengan yang nyata-nyata dicapai. Didalam penelitian ini variabel efektivitas saluran distribusi mempunyai tiga indikator, yaitu: kecukupan jumlah, waktu pengiriman, dan kelengkapan item produk (varian). Indikator-indikator yang dikembangkan untuk variabel efektivitas saluran distribusi dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Keterangan :

$X_{15}$  : Kecukupan Jumlah

$X_{16}$  : Waktu Pengiriman

$X_{17}$  : Kelengkapan item produk

Efektifitas saluran distribusi merupakan *endogenous construct* yang diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

1) *Kecukupan jumlah*

*Tingkat kecukupan jumlah unit yang ingin didapat dalam kuantitas yang diperlukan*

2) *Waktu pengiriman*

Ketepatan waktu serta kecepatan dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan/dibutuhkan

3) *Kelengkapan varian / item produk*

Tingkat kecukupan varian (item produk) yang dibutuhkan oleh anggota jalur

Secara keseluruhan penentuan atribut dan indikator dalam penelitian ini terdapat pada tabel 2.1 berikut ini. Penentuan untuk variabel dependent dan independent dalam model penelitian ini adalah sbb: variabel power dan partnerships merupakan variabel independent, sedangkan variabel dependennya adalah efektivitas saluran distribusi.

Secara ringkas dapat disajikan dalam tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1.**

**VARIABEL DAN INDIKATOR EFEKTIVITAS SALURAN DISTRIBUSI**

Variabel/Atribut	Nama Indikator
Kekuasaan	X <sub>1</sub> : Keahlian X <sub>2</sub> : Wewenang X <sub>3</sub> : Hukuman X <sub>4</sub> : Penghargaan X <sub>5</sub> : Rujukan
Kemitraan	X <sub>6</sub> : Bentuk Kontrak X <sub>7</sub> : Hubungan yang Kuat X <sub>8</sub> : Saran & Nasehat X <sub>9</sub> : Dorongan dan Motivasi X <sub>10</sub> : Evaluasi X <sub>11</sub> : Kontrol X <sub>12</sub> : Mengutamakan kemitraan X <sub>13</sub> : Komunikasi X <sub>14</sub> : Konsensus
Efektivitas Saluran Distribusi	X <sub>15</sub> : Kecukupan Jumlah X <sub>16</sub> : Waktu Pengiriman X <sub>17</sub> : Kelengkapan item produk/varian

*Sumber : dikembangkan untuk tesis ini*

**Tabel 2.2.**  
**Penentuan Variabel Dependent – Independent**

Tahap	Variabel Dependent	Variabel Independent
I	Efektivitas Saluran Distribusi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kekuasaan</li><li>- Kemitraan</li></ul>

*Sumber: dikembangkan untuk tesis ini*

Berikut ini akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat dalam tabel 2.3 berikut ini.

**Tabel 2.3**  
**Definisi Operasional Variabel**

Hipotesis	Konsep & Nama Variabel	Definisi Operasional
H <sub>1</sub> : Power → efektivitas saluran distribusi	Power digunakan untuk mempengaruhi efektivitas saluran distribusi	10 point skala pada 5 item untuk mengukur power
H <sub>2</sub> : partnership → efektivitas saluran distribusi	Partnership digunakan untuk mempengaruhi efektivitas saluran distribusi	10 point skala pada 9 item untuk mengukur partnership

*Sumber : dikembangkan untuk tesis ini*

Pada bab ini, menjelaskan mengenai sebuah kerangka pemikiran teoritis tentang efektivitas saluran distribusi. Topik penelitian dibagi menjadi tiga yaitu *power*, *partnership*, dan *efektivitas saluran distribusi*. Dalam rangka untuk mengeksplorasi bidang penelitian yang dibagi dalam bidang utama, hipotesis telah dikembangkan bersama dengan menggunakan model yang menunjukkan hubungan antar bagian tersebut.

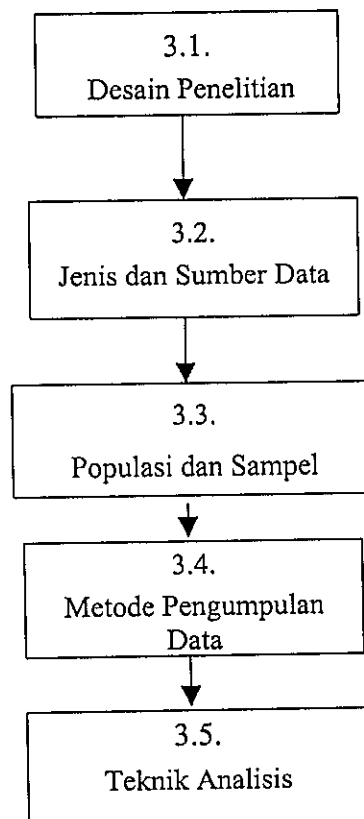
### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini menggambarkan lapangan atau obyek penelitian yang diarahkan untuk menganalisis suatu model mengenai efektivitas saluran distribusi dry consumer product. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada bab dua, yang akan digunakan sebagai landasan teori untuk penelitian ini.

Bagian utama bab tiga disusun dalam sub bab seperti yang ditunjukkan gambar 3.1.

**Gambar 3.1**  
**Garis Besar Bab III**



Sumber: dikembangkan untuk research output ini

### 3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian terdiri dari beberapa tipe. Tiga tipe desain perencanaan yang diidentifikasi dalam literatur : penelitian eksploratory, deskriptif dan kausal (Zikmund, 1994). Secara singkat penjelasan dari tipe desain penelitian adalah seperti pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1**  
**Tipe-tipe Penelitian Bisnis**

	Penelitian eksploratory	Penelitian Deskriptif	Penelitian Kausal
Petunjuk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Untuk menjelaskan masalah yang meragukan</li> <li>- Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai dimensi-dimensi permasalahan</li> <li>- Biasanya dilakukan dengan harapan bahwa penelitian selanjutnya akan dibutuhkan untuk menunjukkan fakta yang meyakinkan</li> <li>- Membantu mewujudkan masalah dan mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan untuk penelitian yang akan datang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggambarkan karakteristik suatu fenomena atau populasi</li> <li>- Mencari untuk menentukan jawaban dari pertanyaan siap, apa, kapan, diman, dan bagaimana.</li> <li>- Tidak menunjuk jawaban untuk pertanyaan mengapa (sifat kausal)</li> <li>- Berdasarkan beberapa pemahaman sebelumnya dari dasar permasalahan penelitian.</li> <li>- Sifat dasarnya adalah analisis diagnosa. Penemuannya tidak menunjukkan fakta dari sebuah sifat kausal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antara variabel.</li> <li>- Peneliti mencari tipe-tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan</li> <li>- Menetapkan pendektan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan.</li> <li>- Mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga</li> <li>- Menenal kehadiran atau ketidakhadiran alternatif penjelasan yang masuk akal dari faktor-faktor kausal</li> </ul>
ertanyaan	Ada apa dalam model	Apa nilai dan hubungan	Apa mengendalikan apa

Sumber: Zikmund pada Agusty Fedinand, 1999



Penelitian ini termasuk dalam ketiga tipe penelitian bisnis di atas, sebab permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru. Dalam mengumpulkan data sampai dengan memberi implikasi menggunakan kombinasi dari ketiga penelitian diatas.

Penelitian eksploratory selain untuk mengolah hasil penelitian terdahulu, juga untuk merumuskan permasalahan dan mengidentifikasi untuk penelitian selanjutnya. Tipe ini digunakan untuk menyusun bab I dan bab II.

Penelitian deskriptif digunakan untuk menjelaskan analisis permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Tipe ini digunakan pada bab I.

Penelitian kausal digunakan untuk mengembangkan model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini diharapkan akan menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan atau prediksi.

Miller (1991) mengembangkan cara yang berbeda untuk membedakan tipe penelitian bisnis, seperti yang ditunjukkan pada tabel 3.2 berikut ini:

**Tabel 3.2**  
**Tipe-tipe Penelitian Bisnis**

Karakteristik	Basic (murni)	Terapan (kebijakan-tindakan-penggunaan)	Evaluasi (penaksiran penilaian)
Sifat dasar dari permasalahan	Penelitian ilmu murni yang mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menetapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan.	Penelitian ilmu terapan yang mencari untuk memahami kelompok masalah dan untuk menyediakan kebijakan yang dibuat dengan baik berdasarkan pedoman untuk tindakan perbaikan.	Evaluasi penelitian untuk memperkirakan hasil dari cara terapan pada kelompok masalah atau hasil dari praktek umum
Tujuan penelitian	Untuk menghasilkan pengetahuan baru yang mencakup penemuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam bermacam-macam	Untuk menjamin kebutuhan pengetahuan yang dapat segera digunakan untuk membuat kebijakan yang dicari untuk menghilangkan atau mengurangi kelompok masalah	Untuk menyediakan sebuah hasil perhitungan yang akurat secara sosial dari sebuah cara atau program terapan dari sebuah kelompok masalah.
Pedoman teori	Memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji.	Memilih teori petunjuk atau intuisi, prasangka untuk menyelidiki dinamika dari sistem sosial.	Memilih teori untuk memantapkan masalah dalam pengamatan taksiran sebagai cara untuk mengaitkan penemuan pada teori baru atau pendirian.
Ketepatan teknik	Formulasi teori, pengujian hipotesis, sampel, teknik pengumpulan data (observasi langsung, wawancara, kuesioner, skala pengukuran), statistik data, validasi atau penolakan hipotesis.	Mencari akses individu dan menanyakan pelaku-pelaku sebagai perasaan dan pikiran yang bersamaan, mendapatkan atribut-atribut dan membuat evaluasi mengenai faktor diri sendiri, yang lain atau situasional, berkenaan penjelasan yang penting sebagai hipotesis yang telah diuji.	Menggunakan semua ketepatan teknik konvensional pada masalah.

Sumber: Miller pada Agusty Ferdinand 1999

**Tabel 3.3.**  
**Fokus, Orientasi dan Tipe Penelitian**

Fokus Penelitian	Orientasi Penelitian	Tipe Penelitian
Untuk identifikasi variabel-variabel kekuasaan, kemitraan, dan efektivitas saluran distribusi	Eksploratory dan Deskriptif	Basic
Untuk analisa hubungan antara kekuasaan dan kemitraan dengan efektivitas saluran distribusi.	Kausal	Terapan

### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

#### **1. Data Primer**

Merupakan data yang berasal dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1995). Di dalam penelitian ini, data primer yang diambil adalah sebagai berikut;

- 1) Keterangan-keterangan yang didapat dari pihak-pihak yang berwenang di dalam perusahaan tersebut.
- 2) Data yang diperoleh dari angket responden Sub-distributor, dan Pengecer yang mengisi daftar kuesioner yang disebarkan.

#### **2. Data Sekunder**

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data-data sekunder tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Data yang diperoleh dari laporan-laporan yang disediakan oleh perusahaan seperti buku-buku dan literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah-masalah pemasaran, saluran distribusi, dan teori-teori yang diperoleh penulis.
- 2) Data yang diperoleh dari laporan-laporan yang disediakan oleh perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah Subdistributor, dan pengecer di area Semarang Jawa Tengah.

Didalam memasarkan produk-produknya, PT.Tigraksa Satria Tbk. Semarang Jawa Tengah dibagi menjadi 9 (sembilan) Rayon, yaitu:

1. Rayon I, mempunyai daerah penjualan meliputi Semarang dan sekitarnya (dengan 1.831 outlet).
2. Rayon II, mempunyai daerah penjualan meliputi Cepu, Kudus, Jepara, Purwodadi dan sekitarnya (dengan 1.485 outlet)
3. Rayon III, mempunyai daerah penjualan meliputi Batang, Tegal, Brebes, Pekalongan dan sekitarnya (dengan 1.783 outlet).

4. Rayon IV, mempunyai daerah penjualan meliputi Yogyakarta, Bantul, Wates, Sleman dan sekitarnya (dengan 1.371 outlet).
5. Rayon V, mempunyai daerah penjualan meliputi Solo, dan sekitarnya (dengan 1.140 outlet).
6. Rayon VI, mempunyai daerah penjualan meliputi Kartosuro, Klaten, Boyolali, Wonogiri dan sekitarnya (dengan 770 outlet).
7. Rayon VII, mempunyai daerah penjualan meliputi Purwokerto dan sekitarnya (dengan 1.098 outlet)
8. Rayon VIII, mempunyai daerah penjualan meliputi Gombong, Kebumen, Purworejo, Kutoarjo dan sekitarnya (dengan 1.081 outlet)
9. Rayon IX, mempunyai daerah penjualan meliputi Muntilan, Magelang dan sekitarnya (dengan 2.305 outlet).

### **3.3.2. Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Teknik pengambilan sampel yang digunakan di dalam penelitian ini adalah cluster sampling, yaitu metode pemilihan sampel yang dilakukan dengan terlebih dahulu membagi populasi dalam kelompok berdasarkan area atau cluster dan geographic sampling (berdasarkan wilayah). Selanjutnya pemilihan sampel dilakukan secara acak pada kluster-kluster tersebut (Supramono, SE, 1993). Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus berikut ini (Rao, 1996).

$$n = \frac{N}{1 + N(moe)^2}$$

n : jumlah sampel

N : Populasi

(moe) : *margin of error max*, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi.

$$\begin{aligned} N &= \frac{5.000}{1 + 5.000 (10\%)^2} \\ &= 98.04 \end{aligned}$$

Jadi jumlah sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 orang, sesuai dengan sasaran Hair et.al (1995) mengenai sample yang representatif dengan menggunakan teknik analisis SEM.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

#### **1. Wawancara**

Mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan atau wakilnya yang ditunjuk oleh perusahaan atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.

#### **2. Pustaka**

Mempelajari dokumen-dokumen perusahaan, literatur-literatur, majalah, serta bacaan lain dengan maksud untuk lebih mempermudah dalam membahas dan memecahkan masalah yang terkait dengan penelitian.

#### **3. Angket (kuesioner)**

Kuesioner disebarakan kepada Subdistributor dan pengecer ( MM, GR, R3, R2, R1) yang berada di wilayah PT.Tigaraksa Satria Jawa Tengah dan harus diisi langsung oleh pemilik atau orang yang berkemampuan (dipercaya). Yang termasuk dalam orang kepercayaan adalah Manajer Subdist, Supervisor Subdist (SSD), Manajer / Spv Mini Market, Bagian pembelian

MM/GR/R3/R2/R1. Pemilihan para pemilik atau orang kepercayaan sebagai responden berdasarkan pertimbangan bahwa mereka lebih memahami kondisi masing-masing sehingga jawaban kuesioner diharapkan tidak bias. Pertanyaan kuesioner merupakan pertanyaan tertutup dengan jawaban menggunakan skala likert. Ukuran skala terdiri dari:

Angka 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan angka 10 (sangat setuju) untuk variable-variabel Power dan Partnership sebagai variable independen serta efektivitas saluran distribusi sebagai variabel dependen.

Skala 1 sampai dengan 10 dimaksudkan agar memudahkan responden dalam memberikan penilaian. Untuk validitasnya, daftar pertanyaan diadopsi dari penelitian terdahulu dengan dilakukan penyesuaian-penyesuaian sehingga dapat dipergunakan dan sesuai pada perusahaan distribusi di Indonesia khususnya PT.Tigaraksa Satria. Berikut kami sajikan contoh pertanyaan (kuesioner) :

Anda selalu bisa mendapatkan produk-produk PT.TRS (Susu2 SGM) dalam jumlah yang diinginkan !

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Produk PT.TRS (Susu2 SGM) selalu didapatkan pada waktu dibutuhkan dengan cepat dan mudah !

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anda bisa mendapatkan produk PT. TRS (susu2 SGM) dengan item produk /varian secara lengkap .

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



**Tabel 3.4.**  
**Desain Inti Pertanyaan**

Variabel	Item-item Pertanyaan	Skala Pengukuran
Kekuasaan	Penggunaan kekuatan keahlian dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan kekuatan wewenange dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan kekuatan hukuman dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan kekuatan penghargaan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan kekuatan rujukan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak baik) sampai 10 (sangat baik)
Kemitraan	Penggunaan bentuk kontrak dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan hubungan yg kuat dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan saran dan dorongan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan dorongan dan motivasi dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan evaluasi dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan kontrol dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan mengutamakan kemitraan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan komunikasi dalam tingkat efektivitas saluran distribusi. Penggunaan konsensus dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak baik) sampai 10 (sangat baik)
Efektifitas saluran distribusi	Pencapaian Kecukupan jumlah dari saluran distribusi. Pencapaian ukuran waktu pengiriman dari saluran distribusi Pencapaian kelengkapan item produk/varian dari saluran distribusi.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak efektif) sampai 10 (sangat efektif)

Sumber: Selnes 1993, Andreassen 1994, Gunderson et. al, 1996

### **3.5. Teknik Analisis**

#### **3.5.1. Analisa Kualitatif Deskriptif**

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk tambahan dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1996). Jadi data-data yang ada dianalisis dan dievaluasi dengan menggunakan data angka-angka dengan memanfaatkan prosentase yang telah diolah dalam tabulasi kemudian dipredikatkan menjadi kata-kata atau kalimat.

#### **3.5.2. Analisa Kuantitatif**

Analisa data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisa kuantitatif ini merupakan suatu alat ukur yang digunakan di dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu dan dinyatakan dengan angka-angka.

Didalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) yang merupakan paket dari software AMOS 4.0 dalam model pengujian hipotesis. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik (Bacon, 1997). SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit secara simultan (Augusty Ferdinand, 2000).

Keunggulan aplikasi SEM (*Structural Equation Model*) dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk menampilkan sebuah model

komprehensif bersamaan dengan kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada. Biasanya, SEM dipandang sebagai kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi, dan tentu saja diaplikasikan secara terpisah hanya dalam analisa faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) ataupun hanya dalam analisis regresi (Augusty Ferdinand, 2000).

Dalam menggunakan SEM ini, ada tujuh langkah yang harus dilakukan (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995), yaitu:

**1. Langkah pertama : Pengembangan model teoritis (model berbasis teori)**

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemrograman SEM. Pada dasarnya, SEM adalah sebuah "*confirmatory technique*", sebagai lawan dari *exploratory factor analysis*. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah teori yang untuk pembuktiannya dibutuhkan sebuah pengujian empirik. Pengujian empirik itulah yang dilakukan melalui SEM. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah adalah syarat utama dan pertama sebelum menggunakan pemodelan SEM ini.

## **2. Langkah ke dua : Pengembangan diagram alur (Path Diagram)**

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Didalam pemodelan SEM, peneliti biasanya bekerja dengan *construct* atau *factor*, yaitu konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun, dibedakan dalam dua kelompok, yaitu

### **1) Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)**

Konstruk ini dikenal juga sebagai 'source variabel' atau 'independent variabels' yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

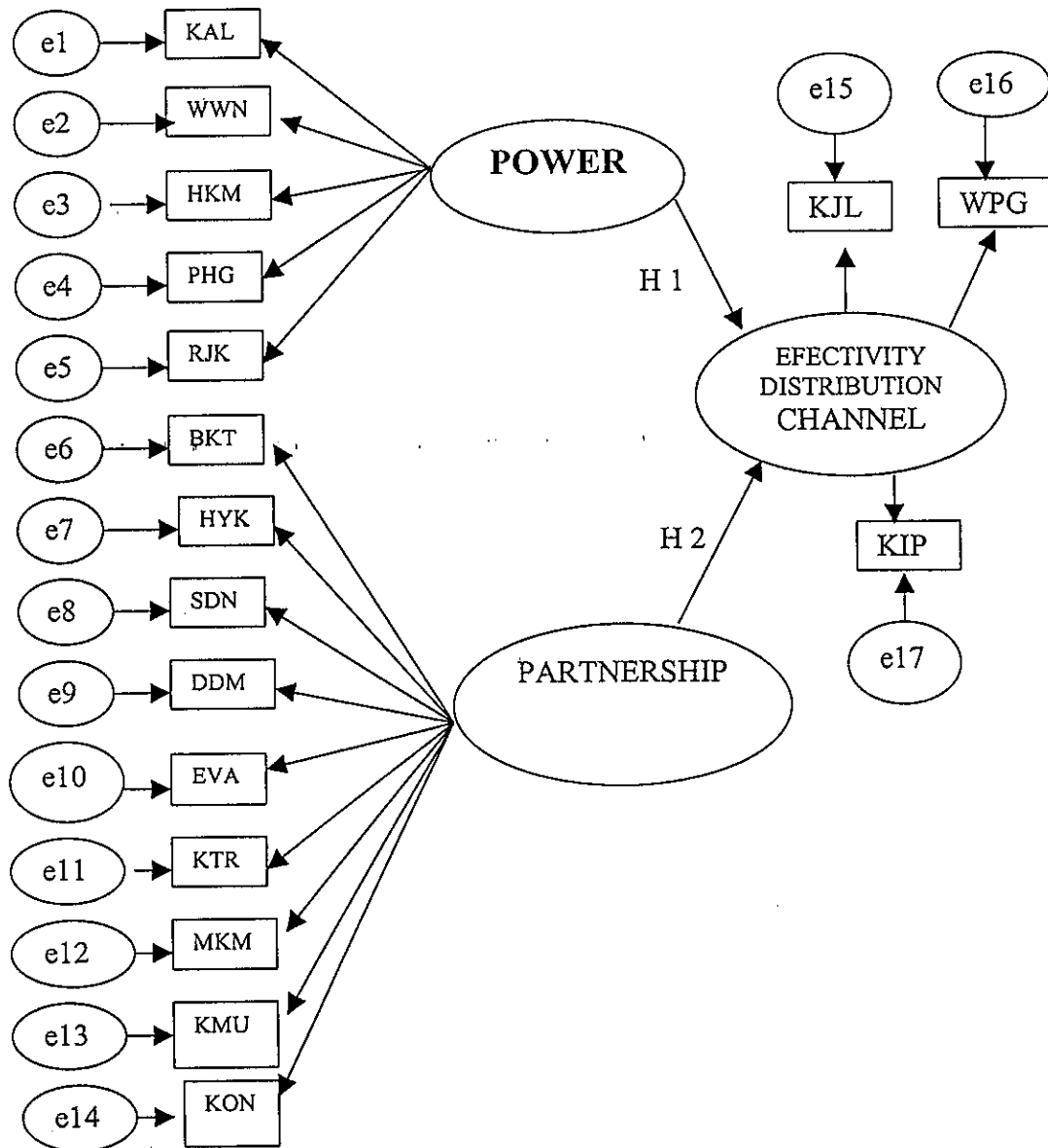
### **2) Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*)**

Yaitu faktor-faktor yang diprediksi oleh suatu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen

Pada *Path diagram* diperlihatkan hubungan antar konstruk berserta indikator yang diuji, baik hubungan kausalitas maupun korelasinya. Pada penelitian ini terdapat dua konstruk eksogen ( Power dan Partnership) serta satu endogen (Efektivity Distribution Cannel). Tampilan lengkap Path diagram terlihat pada gambar 3.2 berikut ini:

**Gambar 3.2.**  
**PATH DIAGRAM**

ANALISA EFEKTIVITAS  
SALURAN DISTRIBUSI DRY-CONSUMER PRODUCT  
(STUDI KASUS : DI PT.TIGARAKSA SATRIA Tbk SEMARANG JAWA TENGAH)



Analisa Efektivitas Saluran Distribusi dry-consumer product  
(studi kasus: di PT.Tigaraksa Satria Tbk. Semarang Jawa Tengah)

**Keterangan:**

Penggunaan kekuasaan KEAHLIAN dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>KAL</b>
Penggunaan kekuasaan WEWENANG dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>WWN</b>
Penggunaan kekuasaan HUKUMAN dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>HKM</b>
Penggunaan Kekuasaan PENGHARGAAN dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>PHG</b>
Penggunaan kekuasaan RUJUKAN dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>RJK</b>
Penggunaan BENTUK KONTRAK dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>BKT</b>
Penggunaan HUBUNGAN YG KUAT dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>HYK</b>
Penggunaan SARAN & NASEHAT dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>SDN</b>
Penggunaan DORONGAN & MOTIVASI dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>DDM</b>
Penggunaan EVALUASI dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>EVA</b>
Penggunaan KONTROL dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>KTR</b>
Penggunaan MENGUTAMAKAN KEMITRAAN dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>MKM</b>
Penggunaan KOMUNIKASI dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>KMU</b>
Penggunaan KONSENSUS dalam tingkat efektivitas saluran distribusi	<b>KON</b>
Pencapaian KECUKUPAN JUMLAH dari saluran distribusi	<b>KJL</b>
Pencapaian ukuran WAKTU PENGIRIMAN dari saluran distribusi	<b>WPG</b>
Pencapaian KELENGKAPAN VARIAN dari saluran distribusi	<b>KIP</b>

### **3. langkah ke tiga : Konversi Diagram Alur kedalam Persamaan**

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri:

#### **1) Persamaan' - struktural (*structural equation*)**

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

#### **2) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)**

Pada spesifikasi ini, peneliti menentukan variabel mana menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antara konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabels dan komponen-komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antara *latent variabels* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987; Kline, 1996; Loehlin, 1992; long, 1983). Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat pada tabel 3.5 berikut ini:

**Tabel 3.5**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
KAL = $\lambda_1$ Power + $\varepsilon_1$	KJL = $\lambda_{15}$ Efektivitas saluran distribusi + $\varepsilon_{15}$
WWN = $\lambda_2$ Power + $\varepsilon_2$	WPG = $\lambda_{16}$ Efektivitas saluran distribusi + $\varepsilon_{16}$
HKM = $\lambda_3$ Power + $\varepsilon_3$	KIP = $\lambda_{17}$ Efektivitas saluran distribusi + $\varepsilon_{17}$
PHG = $\lambda_4$ Power + $\varepsilon_4$	
RJK = $\lambda_5$ Power + $\varepsilon_5$	
BKT = $\lambda_6$ Partnerships + $\varepsilon_6$	
HYK = $\lambda_7$ Partnerships + $\varepsilon_7$	
SDN = $\lambda_8$ Partnerships + $\varepsilon_8$	
DDM = $\lambda_9$ Partnerships + $\varepsilon_9$	
EVA = $\lambda_{10}$ Partnerships + $\varepsilon_{10}$	
KTR = $\lambda_{11}$ Partnerships + $\varepsilon_{11}$	
MKM = $\lambda_{12}$ Partnerships + $\varepsilon_{12}$	
KMU = $\lambda_{13}$ Partnerships + $\varepsilon_{13}$	
KON = $\lambda_{14}$ Partnerships + $\varepsilon_{14}$	

Model Sturkural	
Efektivitas Saluran Distribusi	= $\gamma_1$ Power + $\gamma_2$ Partnerships

#### 4. Langkah ke empat : Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matrik varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan



dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi (Hair et. Al., 199 dalam Ferdinand, Agusty, 2000) menyarankan agar menggunakan matrik varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matrik korelasi.

Untuk ukuran sampel (Hair et.al, 1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimasi parameter. Bila estimasi parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

#### **5. Langkah Ke lima : Kemungkinan Munculnya Masalah *Identification***

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Salah satunya solusi untuk problem identifikasi ini adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis itu dan hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila tindakan ini diambil, maka hasil yang didapat akhirnya adalah sebuah model yang *overidentified* jika setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi ini, maka sebaiknya model ini dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

**6. Langkah ke enam : Mengevaluasi Goodness-of-fit**

Langkah berikutnya pada teknik analisis SEM adalah mengevaluasi tingkat kesesuaian model. Evaluasi lengkap atas model yang dikembangkan terdiri dari:

- Evaluasi atas dipenuhinya asumsi *normalitas data*
- Evaluasi atas munculnya *outliers*, baik *univariate outliers* maupun *multivariate outlier*
- Evaluasi atas *multicollinearity singularity*
- Evaluasi atas *indeks goodness-of-fit*
- Evaluasi atas *regression weight* untuk menguji hubungan kausalitas dalam model yang dikembangkan
- Evaluasi atas *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*.

**7. Langkah ke tujuh : Interpretasi dan Modifikasi Model**

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand, Augusty, 2000). Hair dkk, 1995 memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yang dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan.

Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $> 2,58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambahkan sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Modifikasi yang mungkin terhadap sebuah model yang diuji dapat dilakukan dengan pertama kali menguji *'standardized residual'* yang dihasilkan oleh model itu. *Cut off value* sebesar 2,58 (Hair et.al., 1995; Joreskog, 1993) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2,58$  diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5%, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

### 3. 5. 3. Kriteria dari *Goodnes of Fit Measures*

Pada langkah ini, kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu, tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu ukuran sampel, normalitas, dan linearitas, *outliers* dan *multikolinearity* dan *singularity*. Dalam analisis SEM, tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesa mengenai model (Hair et.al., 1995; Joreskog & Sorbom, 1989; long, 1983; Tabchnick & Fidell, 1996). Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off valuenya* untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

1) *Chi Square Statistik ( $\chi^2$ )*

Alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi-Square Statistic*. Chi Square ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Karena itu bila jumlah sampel cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel, maka statistik Chi-Square harus didampingi oleh alat uji lainnya (Hair et.al., 1995; Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand Augusty, 2000). Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$ , semakin baik model itu (karena dalam uji beda chi-square,  $\chi^2 = 0$ , berarti benar-benar tidak ada perbedaan,  $H_0$  diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland et.al., 1996 dalam Ferdinand Augusty, 2000).

2) *Significanced Probability (P)*

Untuk menguji tingkat signifikansi model digunakan nilai *significanced probability*

3) *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sampel yang besar (Baumgartner & Homburg, 1996) nilai RMSEA menunjukkan *goodnes of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et.al., 1995 dalam Ferdinand Augusty 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan

*degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, Augusty, 2000).

4) *Goodness of Fit Index (GFI)*

GFI adalah ukuran non-statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.

5) *Adjusted Goodnes of Fit Index (AGFI)*

GFI adalah analog  $R^2$  dalam regresi berganda (Tanaka & Huba, 1989 dalam Ferdinand, Augusty, 2000). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et.al., 1995; Hulland et.al., 1996 dalam ferdinand, Augusty, 2000). Perlu diketahui bahwa baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0,95 dapat diintepretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup-*adequate fit* (Hulland et.al., 199 dalam Ferdinand, Augusty, 2000)

6) *The Minimum Sample Discrepancy Function Degree of Freedom (CMIN/DF)*

CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square.  $\chi^2$  dibagi Dfnya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand, Augusty 2000)

7) *Tucker Lewis Index (TLI)*

Merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Hair et.al., 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, Augusty, 2000)

8) *Comparative Fit Index (CFI)*

Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, Augusty, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ . Secara ringkas, indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dapat dilihat pada tabel 3.6 Berikut:

**Tabel 3.6**

**Goodness of Fit Indices**

Goodness of fit index	Cut of value
$\chi^2$ – Chi Square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,94$

Sumber : SEM dan Penelitian Manajemen (A. Ferdinand, 2000)

### 3.5.4. Notasi Indikator

Dalam proses analisis data dengan *software* AMOS 4.0 digunakan notasi yang standar untuk setiap indikator. Ppenamaan lengkap dari masing-masing indikator penelitian adalah sebagaimana yang tercantum pada tabel 3.7 dibawah ini.

Tabel 3.7

#### NOTASI INDIKATOR

NOTASI	LABEL	INDIKATOR
X1	KAL	Keahlian
X2	WWN	Wewenang
X3	HKM	Hukuman
X4	PHG	Penghargaan
X5	RJK	Rujukan
X6	BKT	Bentuk kontrak
X7	HYK	Hubungan Yang Kuat
X8	SDN	Saran & Nasehat
X9	DDM	Dorongan dan Motivasi
X10	EVA	Evaluasi
X11	KTR	Kontrol
X12	MKM	Mengutamakan kemitraan
X13	KMU	Komunikasi
X14	KON	Konsensus
Y1	KJL	Kecukupan Jumlah
Y2	WPG	Waktu Pengiriman
Y3	KIP	Kelengkapan Item Produk(varian)

Pada Bab III ini telah dijelaskan mengenai Metode Penelitian yang akan digunakan didalam studi. Desain penelitian dan metode pengumpulan data yang tepat telah diterangkan. Prosedur pengumpulan sampel digambarkan secara garis besar dan proses pengukuran telah dikembangkan.



## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

#### **4.1. Pendirian dan Informasi Umum**

PT. TIGARAKSA SATRIA Tbk (Perusahaan) didirikan di Jakarta berdasarkan Akta No.35 tanggal 17 Nopember 1986 dari MMI Wiardi, SH, Notaris di Jakarta. Akta pendirian ini telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan No.C2-3127.HT.01.th.87 tanggal 21 April 1987 serta diumumkan dalam berita negara Republik Indonesia No.101 tanggal 19 Desember 1989, tambahan No.3682. Anggaran dasar tersebut telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir diubah dengan akta No.37 tanggal 27 Mei 1996 dari Josef Antonius Wiardi, SH Notaris di Jakarta, antara lain mengenai perubahan nama Perusahaan dari P.T. Tigaraksa Satria menjadi PT. Tigaraksa Satria Tbk, maksud dan tujuan serta jangka waktu berdirinya Perusahaan. Akta perubahan anggaran dasar tersebut telah memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan No.C2-8671.HT.01.04.Th.96 tanggal 29 Agustus 1996 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.1 tanggal 3 Januari 1997, tambahan No.17.

Sesuai dengan pasal 3 anggaran dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan Perusahaan adalah bergerak dalam bidang perdagangan umum, import, eksport, keagenan dan usaha-usaha di bidang industri, tehnik, pembangunan serta usaha lainnya yang dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

Perusahaan berkedudukan di Jakarta dengan kantor pusat di Gedung Tira, Jl.HR. Rasuna Said Kav. B-3, Jakarta Selatan dan cabang-cabang dikota besar lainnya.

Perusahaan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1988.

Susunan pengurus perusahaan pada tanggal 31 Desember 1999 adalah sebagai berikut :

Dewan Komisaris

Komisaris utama : Robert Budiarto Widjaja

Komisaris : Meity Tjiptobiantoro  
Shinta Widjaja Kamdani  
Anton A. Mashur

Dewan Direksi

Direktur Utama : I Nyoman Darma

Direktur : Elvie Mulia  
Fauzy

Kegiatan usaha dibagi menurut divisi produk dan jasa sebagai berikut :

- Divisi Consumer, meliputi distribusi produk nutrisi bayi dan balita, makanan dalam kaleng, mentega, produk 3M, makanan produk Knorr, selai dan pewangi ruangan.
- Divisi Toiletries, meliputi distribusi produk pemeliharaan bayi dan balita, perawatan kesehatan dan pembalut wanita.
- Divisi Food, meliputi distribusi keju dan susu.
- Divisi Direct Selling, meliputi penjualan buku-buku literatur dan ilmu pengetahuan.

- Divisi Camping Gaz, meliputi distribusi produk Camping Gaz berupa pengisian dan kompor gas ekonomis dan produk tradisional lainnya dari Application Des Gaz Paris.
- Divisi Airess, memproduksi air mineral dengan merk Airess. Mulai tahun 2000 Divisi Airess telah dialihkan ke PT. Airess Mega Utama (Catatan 45a)
- Divisi Pengelolaan Bangunan, meliputi penyewaan dan pengelolaan gedung-gedung serta penyewaan gedung-gedung yang tersebar di beberapa kota.

Jumlah karyawan Perusahaan dan anak perusahaan rata-rata 1419 karyawan untuk 1999 dan 1647 karyawan untuk tahun 1998.

Pada tahun 1999, Perusahaan menjadi distributor untuk produk PT. Nutricia Indonesia yang merupakan salah satu prinsipal utama Perusahaan.

Pada tahun 1999, Perusahaan menghentikan kerjasama distribusi dengan New Zealand Dairy Board. Berkenaan dengan hal tersebut, Perusahaan, telah mengalihkan seluruh aktiva dan kewajiban divisi Food (NZDB) milik Perusahaan per 31 agustus 1999 kepada PT New Zealand Milk Indoensia sesuai dengan perjanjian pengalihan.

Sejak awal tahun 2000, Perusahaan juga menghentikan kerjasama distribusi produk Johnson&Johnson consumer dengan PT Johnson&Johnson Indonesia (J&J), Namun demikian berdasarkan Berita Acara Serah Terima, Perusahaan telah mengalihkan seluruh aktiva dan kewajiban divisi Toiletries (Johnson & johnson) consumer milik Perusahaan per 31 Desember 1998 kepada J & J.

## **4.2. Kegiatan Usaha di Tahun 1999**

### **4.2.1. Jasa Distribusi**

Kegiatan distribusi TRS dibagi lagi dalam dua kelompok dilihat dari cara pendistribusiannya, yaitu distribusi (penjualan kepada outlet) di mana pelayanan logistik dilakukan melalui TNT dan direct selling (penjualan langsung kepada konsumen).

Divisi Sales & Distribution (S&D) merupakan tulang punggung Perseroan, yang fokus kegiatannya dalam bidang distribusi dry-consumer product melalui dengan sub-distributor dan penanganan langsung terhadap modern outlet.

Sub-distributor bertindak sebagai mitra perusahaan diberbagai daerah untuk menyalurkan barang ke berbagai outlet termasuk traditional outlet sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan TRS. Untuk membantu meningkatkan ketrampilan team penjualan sub-distributor dan memonitor pelaksanaan kebijaksanaan TRS, ditempatkan seorang Territory Sales Promotor atau Area Sales supervisor di masing-masing sub-distributor dan selanjutnya setiap cabang dipimpin oleh seorang Area Sales Manager. Selain melalui sub-distributor, Perseroan mendistribusikan secara langsung produk prinsipal ke modern outlet, yaitu : pasar swalayan, hypermarket, dan berbagai jenis toko modern lainnya di kota besar di Indonesia di mana cabang Perseroan berada.

Dengan jaringan distribusi yang cukup luas, TRS berhasil meraih kepercayaan untuk mendistribusikan produk-produk bermutu tinggi dan handal, termasuk 4 perusahaan multinasional. Dengan prestasi yang berhasil diraih ini, TRS sebagai perusahaan distribusi independen berskala nasional di Indonesia.

Adapun produk yang didistribusikan melalui divisi S&D saat ini dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut :

- Produk Makanan, Berupa produk makanan dalam kemasan yang diproduksi oleh antara lain : Sari Husada (susu formula untuk bayi dan ibu hamil / menyusui). Wyeth Ayerst (susu formula untuk bayi), Nutricia (susu formula untuk bayi dan ibu hamil / menyusui), CIP (kornet, sosis, sardines dan makanan dalam kemasan lainnya), Knorr (bumbu masak, Sup instan, bubur ayam), Mazola (minyak goreng), Skppy dan Bestfood (makanan dalam kemasan), serta beberapa produk lainnya.
- Produk Kebutuhan Rumah Tangga, Tigarakasa Satria juga merupakan distributor beberapa produk kebutuhan rumah tangga, yang diproduksi oleh 3M. a.1 : Scotch Brite (sabut ppiring, pembersih lantai dan kamar mandi), Normad (keset), serta beberapa produk lainnya.

Disamping produk yang didistribusikan melalui divisi S&D, Perseroan juga mendistribusikan produk kebutuhan rumah tangga lainnya yang diproduksi Camping Gaz Indonesia berupa kompor gas dan pengisian ulang gas yang didistribusikan oleh salah satu divisi independen Perseroan, yaitu divisi Camping Gaz.

#### **4.2.2. Produk Sendiri**

##### **4.2.2.1. Produk Penyegar Raungan Kaori dan Yumi**

TRS melalui kontrak ke pihak lain juga memasarkan dan mendistribusikan penyegar dengan merk Kaori dan Yumi.

#### **4.3. Resiko – resiko**

Selain faktor-faktor tersebut perlu pula diperhatikan beberapa faktor berikut yang langsung mempengaruhi Kinerja Perseroan :

##### **4.3.1. Penurunan Margin Distribusi**

Prinsipal, sebagai pengusaha pada umumnya, senantiasa berusaha menekan biaya, a.l dengan cara mengurangi margin distribusi. Penurunan margindistribusi ini akan berdampak langsung terhadap turunnya margin Laba Kotor Perseroan yang pada akhirnya akan menurunkan laba bersih Perseroan. Untuk mengatasi risiko ini, Perseroan secara terus menerus berusaha meningkatkan layanan yang diberikan, sehingga secara terus menerus dapat memberikan nilai dengan menekan biaya-biaya operasionalnya dan non-operasional.

##### **4.3.2. Pembatalan Perjanjian Distribusi**

Pembatalan perjanjian akan mengakibatkan menurunnya volume dan atau nilai penjualan Perseroan yang pada akhirnya dapat mengakibatkan turunnya pendapatan Perseroan. Beberapa langkah telah dilakukan Perseroan untuk memperkecil risiko ini, antara lain:

- Meningkatkan jenis dan kualitas layanan, sehingga memenuhi semua harapan dan memberi nilai tambah kepada Prinsipal.
- Meningkatkan kemampuan Perseroan untuk menambah Prinsipal terutama mempunyai sinergi dengan sistem operasi layanan yang ada tanpa harus menurunkan derajat pelayanan kepada Perseroan yang telah ada.
- Penyediaan informasi yang up-to-date dan akurat melalui pengembangan teknologi informasi.

#### **4.3.4. Dalam Bidang Usaha Direct Selling (penjualan langsung kepada konsumen)**

Perseroan menghadapi risiko persaingan dengan mulai maraknya sistem penjualan melalui media internet (e-commerce). Langkah Perseroan yang telah dilakukan untuk mengatasi risiko ini adalah dengan jalan meningkatkan kualitas advis dan layanan calon konsumen.

#### **4.4. Tinjauan Operational Tahun 1999**

##### **4.4.1. Umum**

Kilas balik tahun 1999 bidang ekonomi tampaknya masih berkulat dengan upaya pemulihan ekonomi nasional. Keterpurukan ekonomi Indonesia akibat krisis yang berkepanjangan dalam dunia bisnis yang tampaknya harus segera dicarikan jalan keluar yang terbaik dan tidak dapat dibiarkan. Apalagi menyongsong millenium baru yang penuh persaingan bebas, bangsa Indonesia harus menyusun strategi bagi upaya pemulihan ekonomi dan pembangunan ekonomi nasional di masa mendatang.

Namun demikian kita patut mensyukuri adanya sedikit perubahan menuju perbaikan, terlihat dari stabilnya pergerakan kurs mata uang asing yang pada akhir tahun 1999 ditutup pada tingkat Rp 7.100,-. Selain itu tingkat kepercayaan para investor asing terhadap dunia usaha kita mulai pulih, terkesan dari maraknya Pasar Modal kita yang ditandai dengan naiknya Index Harga Saham Gabungan yang sangat signifikan dibandingkan tahun sebelumnya yang ditutup pada tingkat 677 di bulan Desember 1999 dibandingkan 386 di bulan Desember 1998.

Ada satu lagi permasalahan yang harus kita hadapi menjelang pergantian abad baru di tahun 2000, di mana hampir seluruh lapisan masyarakat disibukkan dengan isu

Millenium Bug (MKT 2000). Hampir seluruh sektor yang menggunakan sistem dan jaringan komputrisasi bersiap-siap untuk menghadapi kendala yang mungkin terjadi dengan pergantian tahun 2000. Perseroan telah melakukan berbagai tindakan yang perlu, sehingga Perseroan tidak mengalami hambatan dan gangguan dalam sistem informasi operasi dan keuangan.

#### **4.4.2. Distribusi**

Tigaraksa Satria sebagai perusahaan distribusi ("TRS distribusi") membawahi beberapa divisi antara lain divisi Sales dan Distribution ("S&D"), Direct Selling ("DS"), Airres, Tira Anchor ("NZDB"), Camping Gaz ("CGI") dan Jhonson&Jhonson Medical ("J&J").

Dibandingkan dengan penjualan tahun 1998, penjualan divisi S&D meningkat paling tinggi sebesar 56,4%. Diurutan berikutnya divisi CGI dengan peningkatan 48,1%. Sedangkan DS, Airess dan NZDB mengalami pertumbuhan negatif masing-masing sebesar 3,9%, 10,2% dan 11,8%. Penurunan penjualan divisi NZDB disebabkan karena mulai tanggal 1 September 1999 divisi NZDB memisahkan diri dari Perseroan dengan membentuk perusahaan baru. Kontribusi penjualan NZDB selama 8 bulan terakhir mencapai 14% dari total penjualan Perseroan.

Memasuki kwartal II tahun 1999, tepatnya pada bulan April 1999, Perseroan memperoleh tambahan 2 Prinsipal baru yaitu PT. Nutricia Indonesia Sejahtera dan PT Tido, yang total penjualannya mencapai 5% dari total penjualan Perseroan. Dengan keluarnya divisi NZDB, maka TRS distribusi terdiri dari divisi "S&D", "DS", Airres, "CGI" dan "J&J".



Divisi S&D sebagai kontributor utama penjualan TRS distribusi mendapat perhatian penuh dari manajemen Perseroan. Melalui peningkatan intensitas distribusi baik horizontal maupun vertikal serta dukungan promosi dari pihak Prinsipal, S&D cukup berhasil meningkatkan penjualannya. Penjualan ke *modern outlet* di Jawa dan Medan yang selama ini dilayani oleh sub-distributor, secara bertahap sejak akhir 1998 dilakukan sendiri. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan servis level, mengingat pelayanan untuk modern outlet sangat spesifik, dan tingkat perputaran barang sangat cepat sehingga kecepatan distribusi untuk menjaga keberadaan barang sangat diperlukan.

Melalui komunikasi yang semakin intensif dengan Prinsipal serta tersedianya data, S&D semakin baik dalam perencanaan logistiknya. Penerapan sistem informasi operasi perusahaan yang berbasis komputer semakin memungkinkan Perseroan merencanakan cara distribusi yang efektif dan efisien. Lebih lanjut peningkatan peran sistem informasi dalam keseluruhan sistem distribusi divisi S&D akan diarahkan pada pemberian informasi dan analisis yang cepat, tepat dan akurat, sehingga memudahkan manajemen dalam pengelolaan dan memberi nilai tambah kepada Prinsipal.

Sub-distributor sebagai perpanjangan tangan Perseroan dalam mendistribusikan barang, terutama kepada para pengecer kecil termasuk wilayah pedesaan, memegang peranan yang cukup besar dalam peningkatan pendapatan dan kelancaran arus kas Perseroan. Kerjasama yang sangat baik telah diperlihatkan oleh para sub-distributor dengan dimanfaatkannya program pemberian intensif bagi pembayaran yang tepat waktu sebagaimana ditetapkan perusahaan.

#### **4.5. Fokus 2000**

##### **4.5.1. Tantangan Masa Depan**

Setelah mengalami masa-masa sulit sejak paruh terakhir 1997, perekonomian Indonesia menjelang abad 21 diharapkan akan bangkit kembali. RAPBN tahun 2000 diperkirakan masih mengalami defisit sebesar Rp. 45,373 triliun atau sekitar 5% dari Produk Domestik Bruto. Indikator ekonomi yang digunakan sebagai dasar penyusunan RAPBN 2000, yaitu tingkat pertumbuhan ekonomi sebesar 3,8%, tingkat inflasi sebesar 4,8% dan nilai tukar rupiah berada dilevel Rp. 7.000,- per dollar Amerika apabila dapat terwujud, akan menjadi pertanda mulai membaiknya perekonomian secara keseluruhan.

Selain indikator ekonomi tersebut diatas, kinerja Perseroan di tahun 2000 tidak akan terlepas dari kondisi ekonomi makro. Rencana pemerintah untuk menaikkan harga BBM, listrik, dan UMR tentunya akan berdampak langsung pada naiknya sejumlah komponen biaya-biaya operasi Perseroan.

Manajemen Perseroan menyadari, bahwa dengan membaiknya situasi perekonomian, politik dan keamanan di tahun 2000, maka akan muncul sejumlah pemain baru baik lokal maupun internasional yang akan memasuki pasar, sehingga persaingan di tahun 2000 akan semakin ketat. Dengan persiapan yang menyeluruh secara terus menerus untuk mengahdaui persaingan global, Perseroan yakin bahwa melalui upaya peningkatan sistem distribusi, sistem informasi dan sumber daya manusia yang handal, Perseroan akan mampu mengatasi persaingan bisnis. Dan manajemen percaya bahwa seluruh produk dan merk yang telah dikembangkan akan menjadi produk dan merek yang digemari dalam era persaingan global.

#### **4.5.2. Distribusi**

Memasuki tahun 2000, beberapa perubahan terjadi dalam divisi S&D yang merupakan kontributor utama penjualan Perseroan. Sejak Januari 2000, prinsipal produk Jhonson&Jhonson ("J&J") telah memutuskan untuk tidak melanjutkan kerjasama. Kontribusi penjualan J&J selama tahun 1999 hanya mencapai 2% dari total penjualan Perseroan. Sesuai dengan rencana Perseroan di tahun 2000 untuk mengembangkan bisnis inti maka direncanakan untuk memperluas area distribusi dan menambah prinsipal baru. Pada Semester I 2000, divisi S&D mulai mendistribusikan produk PT. Duta Serpack Inti yang memproduksi the celup dan bubuk dengan merk 2 Tang.

Untuk mencapai rencana tersebut, terdapat hal yang menjadi fokus utama Perseroan yaitu :

- Memantapkan arah dan strategi untuk jangka waktu 3-5 tahun ke depan.
- Pengembangan sumber daya manusia, terutama memperkuat dan meningkatkan kualitas team penjualan baik yang ditangani langsung maupun melalui sub-distributor.
- Peningkatan outlet coverage melalui penambahan sub-distributor dan agen di beberapa area yang potensial.
- Peningkatan pelayanan distribusi melalui peningkatan service level kepada modern outlet dan traditional outlet. Keberadaan dan kelengkapan produk yang dipajang serta ketepatan waktu pengiriman produk ke outlet menjadi fokus utama, sehingga faktor kehilangan kesempatan menjual dapat dieliminir, dan pangsa pasar tetap terjaga.

- Penerapan sistem komputerisasi yang terintegrasi mulai dari aktivitas operasi yang meliputi :

Pemesanan barang, pembuatan faktur, pencatatan persediaan dan analisa penjualan sampai dengan aktivitas keuangan, yang keseluruhannya telah selesai dikerjakan di tahun 1999 diharapkan mampu memenuhi kebutuhan informasi bagi Perseroan maupun prinsipal untuk proses pengambilan keputusan dan perencanaan.

Seperti yang telah kami utarakan dalam Tinjauan Operasional tahun 1999, dimana divisi NZDB memisahkan diri dari Perseroan sejak 1 September 1999, maka Perseroan mempunyai peluang baru untuk mengembangkan bisnis distribusi Frozen/Fresh Product di kemudian hari. Dengan pertimbangan infrastruktur yang mendukung seperti Cold Storage dan Container yang dimiliki, Perseroan tengah melakukan evaluasi untuk pengembangan bisnis tersebut.

Dengan struktur keuangan yang sehat dan ditunjang dengan infrastruktur yang memadai serta sumber daya manusia yang handal, pada masa mendatang divisi S&D yang merupakan tulang punggung Perseroan akan mampu menjadi salah satu perusahaan distribusi terkuat dan memainkan peranan penting dalam peta perekonomian nasional kita.

#### **4.5.3. Produk Penyegar Ruangan**

Perseroan akan terus melanjutkan kontrak produksi penyegar ruangan dengan pihak ketiga. Melihat pertumbuhan penjualan yang sangat baik di tahun 1999, Perseroan optimis bahwa penjualan di tahun 2000 akan meningkat sesuai rencana yang ditetapkan.

#### **4.5.4. Tolak Ukur Kinerja**

Memasuki tahun 2000, pengukuran hasil kinerja manajemen Perseroan akan dilakukan melalui dua parameter yaitu :

1. Rasio Likuiditas dan Arus Kas yang selama ini diterapkan oleh Perseroan.
2. EVA (Economic Value Added) yang mulai diterapkan di tahun 2000. EVA merefleksikan kemampuan Perseroan untuk menghasilkan laba usaha setelah pajak (NOPAT) di atas biaya modal (cost of capital).

Sementara itu dua parameter lainnya yaitu : kompetensi inti (core competence) dan alokasi sumber daya (resource allocation), tengah dilakukan evaluasi oleh Perseroan untuk diterapkan di tahun-tahun mendatang. Secara keseluruhan, manajemen Perseroan menilai bahwa tahun 2000 merupakan tahun kebangkitan kita semua untuk terlepas dari berbagai macam krisis, dan manajemen yakin bahwa keseluruhan rencana tahun 2000 yang telah disebutkan di atas dapat terlaksana dengan baik.

#### **4.6. Vision Statement :**

***MENJADI ORGANISASI DISTRIBUSI YANG PALING DIMINATI DENGAN PROFESIONALISME***

##### **4.6.1. Culture Statement**

Komunikasi Personal dalam Management adalah merupakan cara hidup kami.

- Kami memberikan dorongan untuk keterbukaan dan komunikasi satu dengan yang lain secara langsung.
- Kami menanamkan loyalitas, norma, dan kerja keras pada karyawan.

- Kami memberi komitmen untuk menyampaikan hasil yang berkualitas.

#### **4.6.2. Nilai/Guiding Principles / Phylosophy**

1. Komitmen pada Stake Holder
2. Integritas terhadap semua yang kami lakukan
3. Menghormati satu sama yang lain
4. Berkembang melalui Inovasi
5. Menjalankan usaha dengan Profesional dan cara kerja Etis.

#### **4.6.3. Core Competence**

1. NATION WIDE DISTRIBUTION NETWORK dengan cara melakukan penetrasi ke seluruh outlet yang cocok untuk produk yang kami distribusikan.
2. PROFESIONAL MANAGEMENT TEAM dengan Empower ke lini manager dan karyawan untuk memberikan respon dan mengambil keputusan yang cepat bagi kepentingan seluruh Stake Holder.
3. RELATION SHIP BUILDING melalui hubungan personal.

#### **4.6.4. Key Success Factor**

1. Membangun hubungan baik
2. Lokasi (Cabang,Gudang,Subdist,Agen Stock Point).
3. Kualitas dan jumlah Sales Team.
4. Delivery tepat waktu
5. Respon yang cepat terhadap perubahan dan kemungkinan timbulnya masalah.
6. Informasi yang tepat dan cepat

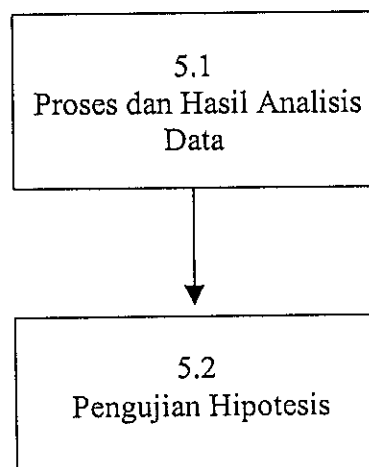
## **BAB V**

### **ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III.

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah confirmatory factor analysis dan full model dari Structural Equation Model (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria goodness of fit, seperti yang akan dibahas dalam bab V ini.

Gambar 5.1  
Garis Besar Bab V



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

### **5.1. Proses Dan Hasil Analisis Data**

Dalam penelitian ini teknik analisa data yang digunakan adalah Struktural Equation Modeling (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

**1. Pengembangan model berdasarkan teori**

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada gambar 2.2 di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 17 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara power (kekuasaan), partnerships (kemitraan) dan efektivitas saluran distribusi sesuai penjelasan pada tabel 2.1 pada bab II.

**2. Pengembangan diagram alur path (path diagram)**

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada gambar 3.2 pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.3 pada bab II.

**3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan**

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.5 pada bab III.

**4. Memilih matriks input dan estimasi model**

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden yang terdiri dari agen, pangkalan dan pengecer. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan maximum likelihood estimation.

**5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi**



Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- Standard error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti varians error yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $>0,90$ ).

6. Evaluasi kriteria goodness of fit

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria goodness of fit seperti telaah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (goodness of fit) adalah seperti tabel 5.1.

Tabel 5.1  
Indeks Pengujian Kelayakan Model  
(Goodness of fit Index)

Goodness of fit index	Cut of value
$X^2$ - Chi Square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Augusty Ferdinand, 2001

## 7. Interpretasi dan modifikasi model

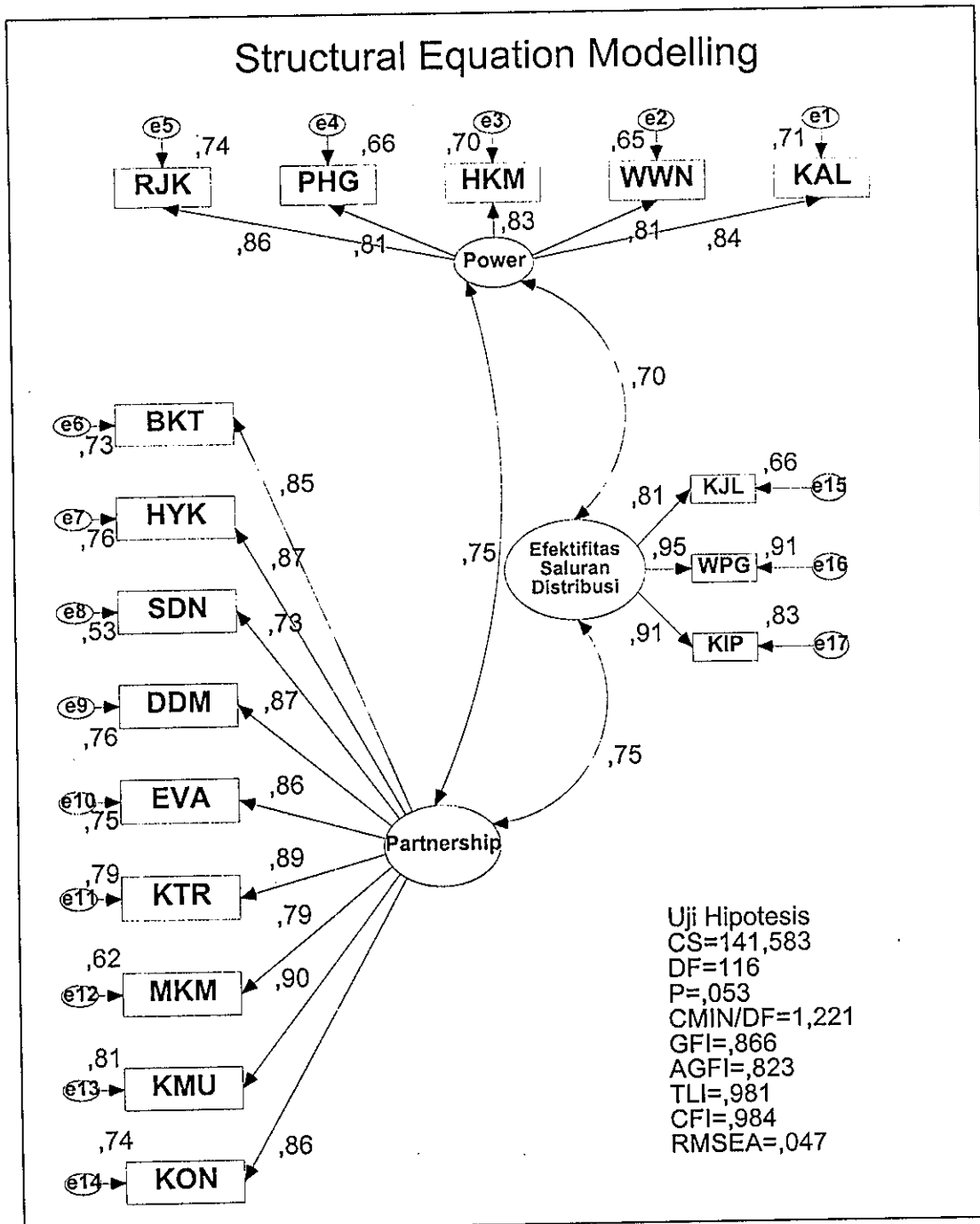
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

### 5.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)

#### 5.1.1.1 Analisis Faktor Konfirmator 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi dimensi-dimensi **power** (kekuasaan) dan **partnership** (kemitraan). Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 5.2 dan tabel 5.2 berikut, :

Gambar 5.2.  
Analisis Faktor Konfirmatori Power,  
Partnership dan Efektivitas Saluran Distribusi



Sumber : data primer yang diolah, 2001

**Keterangan :**

- KAL = Penggunaan keahlian yang kompeten dalam tingkat efektivitas saluran distribusi
- WWN= Penggunaan hak dan wewenang dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.
- HKM= Penggunaan sanksi terhadap ketidakpatuhan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.
- PHG = Penggunaan penghargaan/imbalan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.
- RJK = Penggunaan rujukan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.
- BKT = Penggunaan tanggung jawab terhadap kontrak dalam tingkat efektivitas saluran distribusi
- HYK = Penggunaan hubungan yang kuat dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.
- SDN = Penggunaan saran/nasehat dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.
- DDM= Penggunaan dorongan & motivasi dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.
- EVA = Penggunaan evaluasi dalam tingkat efektivitas saluran distribusi
- KTR = Penggunaan kontrol dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.
- MKM= Penggunaan mengutamakan kemitraan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.
- KMU= Penggunaan komunikasi dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.
- KON = Penggunaan konsensus dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.
- KJL = Pencapaian kecukupan jumlah (menyeluruh) dari saluran distribusi dry consumer product.
- WPG= Pencapaian waktu pengiriman (tepat) dari saluran distribusi dry consumer product
- KIP = Pencapaian kelengkapan variant (lengkap) dari saluran distribusi dry consumer product.

Tabel 5.2  
Standardized Regression Weight Power, Partnership dan  
Efektivitas Saluran Distribusi

		Estimate	S.E.	C.R.
x15	<-- Efektifitas_Saluran_Distribusi	0,81	0,081	10,997
x16	<-- Efektifitas_Saluran_Distribusi	0,953	0,067	15,46
x17	<-- Efektifitas_Saluran_Distribusi	0,91		
x3	<-- Power	0,834		
x1	<-- Power	0,843	0,1	10,122
x10	<-- Partnership	0,864	0,074	12,503
x9	<-- Partnership	0,87	0,078	12,602
x8	<-- Partnership	0,726	0,087	9,012
x2	<-- Power	0,807	0,099	9,608
x11	<-- Partnership	0,888		
x7	<-- Partnership	0,874	0,074	12,75
x6	<-- Partnership	0,853	0,075	12,075
x12	<-- Partnership	0,788	0,088	10,407
x13	<-- Partnership	0,902	0,074	13,738
x14	<-- Partnership	0,862	0,075	12,35
x4	<-- Power	0,813	0,103	9,65
x5	<-- Power	0,86	0,1	10,359

Sumber : data primer yang diolah, 2001

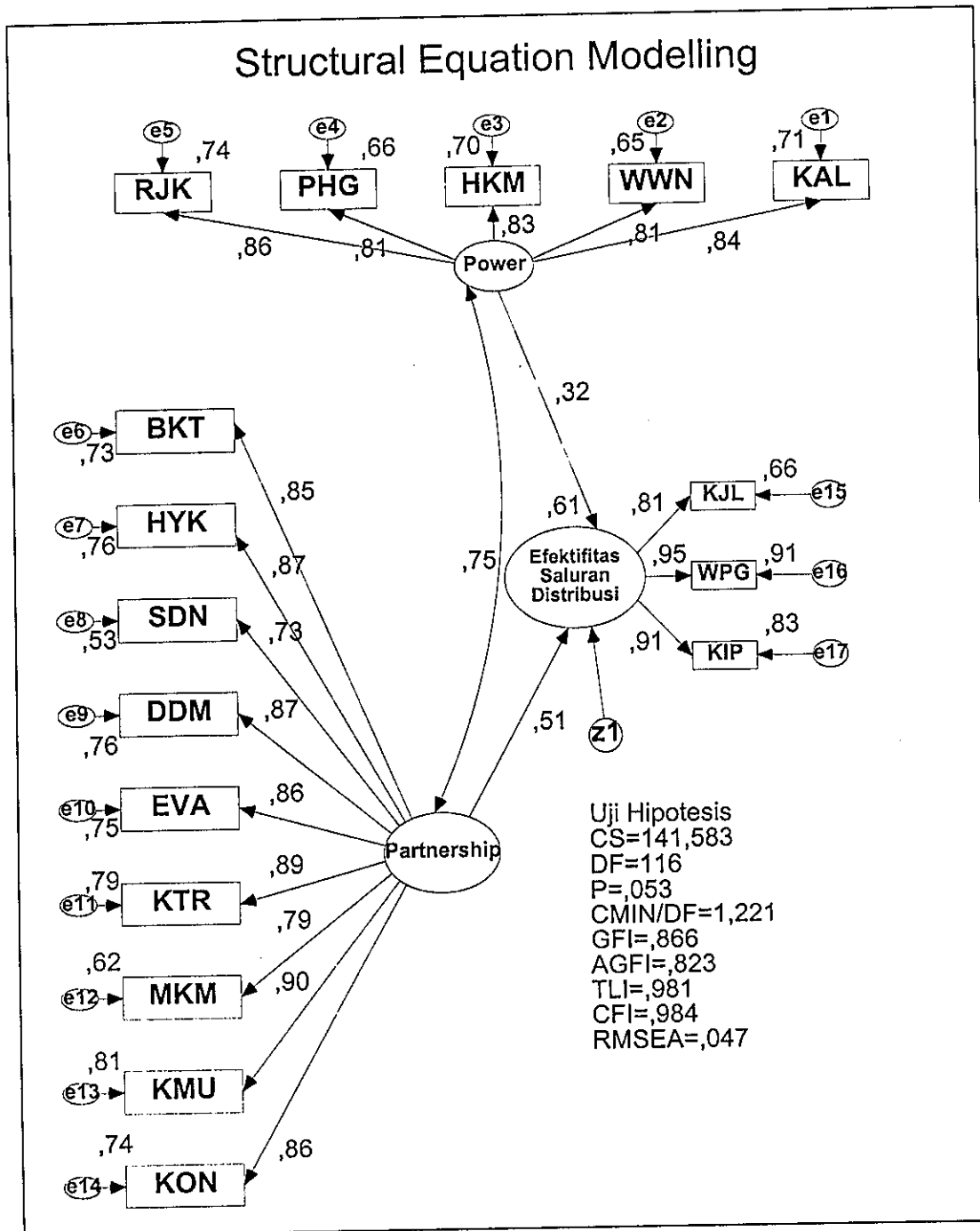
Dari hasil analisis konfirmatory ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing dimensi sudah memiliki nilai standarized estimate yang diterima secara signifikan dengan nilai  $C.R. \geq 2,00$ . Sehingga semua indikator dapat diterima.

### 5.1.2 Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatory, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk

mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 5.3 dan tabel 5.3 berikut ini. :

Gambar 5.3  
Struktural Equation Modeling  
Hubungan Kausalitas power, Partnership dengan Efektifitas Saluran Distribusi



Sumber : data primer yang diolah, 2001

**Keterangan :**

KAL = Penggunaan keahlian yang kompeten dalam tingkat efektivitas saluran distribusi

WWN= Penggunaan hak dan wewenang dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.

HKM= Penggunaan sanksi terhadap ketidakpatuhan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.

PHG = Penggunaan penghargaan/imbalan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.

RJK = Penggunaan rujukan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.

BKT = Penggunaan tanggung jawab terhadap kontrak dalam tingkat efektivitas saluran distribusi

HYK = Penggunaan hubungan yang kuat dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.

SDN = Penggunaan saran/nasehat dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.

DDM= Penggunaan dorongan & motivasi dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.

EVA = Penggunaan evaluasi dalam tingkat efektivitas saluran distribusi

KTR = Penggunaan kontrol dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.

MKM= Penggunaan mengutamakan kemitraan dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.

KMU= Penggunaan komunikasi dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.

KON= Penggunaan konsensus dalam tingkat efektivitas saluran distribusi.

KJL = Pencapaian kecukupan jumlah (menyeluruh) dari saluran distribusi dry consumer product.

WPG= Pencapaian waktu pengiriman (tepat) dari saluran distribusi dry consumer product

KIP = Pencapaian kelengkapan variant (lengkap) dari saluran distribusi dry consumer product.



Tabel 5.3  
Standardized Regression Weight power (Kekuasaan), partnership (Kemitraan) dan Efektivitas Saluran Distribusi

		Estimate	S.E.	C.R.
x15	<-- Efektifitas_Saluran_Distribusi	0,81	0,081	10,997
x16	<-- Efektifitas_Saluran_Distribusi	0,953	0,067	15,46
x17	<-- Efektifitas_Saluran_Distribusi	0,91		
x3	<-- Power	0,834		
x1	<-- Power	0,843	0,1	10,122
x10	<-- Partnership	0,864	0,074	12,503
x9	<-- Partnership	0,87	0,078	12,602
x8	<-- Partnership	0,726	0,087	9,012
x2	<-- Power	0,807	0,099	9,608
x11	<-- Partnership	0,888		
x7	<-- Partnership	0,874	0,074	12,75
x6	<-- Partnership	0,853	0,075	12,075
x12	<-- Partnership	0,788	0,088	10,407
x13	<-- Partnership	0,902	0,074	13,738
x14	<-- Partnership	0,862	0,075	12,35
x4	<-- Power	0,813	0,103	9,65
x5	<-- Power	0,86	0,1	10,359

Sumber : data primer yang diolah, 2001

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap Chi-square model sebesar 141,583 Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun untuk GFI dan AGFI diterima secara marginal seperti dalam tabel 5.4

Tabel 5.4  
Indeks Pengujian Kelayakan  
Struktural Equation Modeling Hubungan Kausalitas  
Power, Partnership dengan Efektivitas Saluran Distribusi

Goodness of fit index	Cut-of value	Hasil Analisa	Evaluasi Model
X <sup>2</sup> - Chi Square	Kecil	141,583	
Significancy Probability	≥ 0.05	0,053	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,047	Baik
GFI	≥ 0.90	0,866	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,823	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,221	Baik
TLI	≥ 0.95	0,981	Baik
CFI	≥ 0.95	0,984	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2001.

### 5.1.3 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 5.5.

Dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), dapat dilihat bahwa tidak ada data yang menyimpang. Jadi data yang digunakan memiliki sebaran yang normal.

Tabel 5.5  
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x5	1	10	0,05	0,203	-0,42	-0,857
x4	1	10	-0,095	-0,389	-0,403	-0,822
x14	1	10	0,012	0,049	-0,338	-0,689
x13	1	10	0,082	0,333	-0,564	-1,151
x12	1	10	0,074	0,301	-0,582	-1,188
x6	1	10	0,03	0,122	-0,422	-0,862
x7	1	10	0,067	0,275	-0,153	-0,312
x8	1	10	0,172	0,702	-0,306	-0,625
x9	1	10	0,035	0,143	-0,421	-0,86
x10	1	10	-0,162	-0,661	-0,307	-0,628
x11	1	10	-0,082	-0,333	-0,468	-0,956
x1	1	10	0,149	0,61	-0,332	-0,677
x2	1	10	0,026	0,105	-0,298	-0,609
x3	1	10	-0,183	-0,748	-0,134	-0,273
x17	1	10	0,19	0,776	-0,607	-1,239
x16	1	10	-0,015	-0,062	-0,597	-1,219
x15	1	10	-0,081	-0,332	-0,488	-0,997
Multivariate					123,52	24,3

Sumber : data primer yang diolah, 2001.

#### 5.1.4 Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995).

##### 5.1.4.1 Univariate Outliers

Univariate Outliers dapat diuji dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau z-score yang memiliki nilai rata-rata nol

dan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair et al, 1995). Pengujian univariate outliers data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 10.00 pada menu deskriptives statistic-summaries. Observasi atau data yang mempunyai z-score  $\geq 3,00$  dikategorikan sebagai outliers. Hasil pengujian univariate outliers pada tabel 5.6 berikut menunjukkan tidak adanya univariate outliers.

Tabel 5.6  
Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic		Statistic	Statistic
Zscore(X1)	100	4,11746	-1,96723	2,15023	,00000	-3,5041414E-16	1,000000E-01	1,0000000	1,000
Zscore(X2)	100	4,20853	-2,08089	2,12765	,00000	-5,2735594E-16	1,000000E-01	1,0000000	1,000
Zscore(X3)	100	4,12799	-2,18032	1,96768	,00000	4,232725E-16	1,000000E-01	1,0000000	1,000
Zscore(X4)	100	4,04937	-2,08758	1,96170	,00000	1,387779E-16	,1000000	1,0000000	1,000
Zscore(X5)	100	4,09399	-1,97421	2,11978	,00000	8,740838E-16	,1000000	1,0000000	1,000
Zscore(X6)	100	4,14046	-2,15304	1,98742	,00000	5,620504E-16	,1000000	1,0000000	1,000
Zscore(X7)	100	4,05889	-2,09709	1,96180	,00000	-1,3652274E-15	1,000000E-01	1,0000000	1,000
Zscore(X8)	100	4,05656	-2,08687	1,96968	,00000	1,626303E-17	1,000000E-01	1,0000000	1,000
Zscore(X9)	100	3,89937	-2,03200	1,86736	,00000	5,932754E-16	,1000000	1,0000000	1,000
Zscore(X10)	100	4,12659	-2,04954	2,07705	,00000	1,457168E-16	,1000000	1,0000000	1,000
Zscore(X11)	100	3,90452	-1,99564	1,90887	,00000	-2,3418767E-16	,1000000	1,0000000	1,000
Zscore(X12)	100	3,76722	-1,94221	1,82501	,00000	-2,4459601E-16	,1000000	1,0000000	1,000
Zscore(X13)	100	3,87865	-1,99966	1,87899	,00000	5,152129E-16	,1000000	1,0000000	1,000
Zscore(X14)	100	4,10636	-1,99843	2,10793	,00000	-3,2959746E-16	1,000000E-01	1,0000000	1,000
Zscore(X15)	100	3,92656	-2,03745	1,88911	,00000	4,093947E-16	1,000000E-01	1,0000000	1,000
Zscore(X16)	100	3,98188	-2,07058	1,91130	,00000	-6,2276573E-16	,1000000	1,0000000	1,000
Zscore(X17)	100	3,94125	-2,08448	1,85677	,00000	-6,1582683E-16	1,000000E-01	1,0000000	1,000
Valid N (listwise)	100								

Sumber : data primer yang diolah, 2001

#### 5.1.4.2 Multivariate Outliers

Meskipun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya outliers pada tingkat univariate, tetapi data-data itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Uji Mahalanobis distance tiap data dapat dihitung dan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional (Hair, et al. 1995, Tabachnick dan Fidell, 1996 pada Ferdinand, A.T., 2000). Untuk menghitung Mahalanobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 2 (jumlah variabel bebas) pada tingkat  $p < 0,001$  adalah  $\chi^2 (2, 0,001) = 13,816$  (berdasarkan tabel

distribusi  $\lambda^2$ ). Jadi data yang memiliki jarak mahalonobis lebih besar dari 13,816 adalah multivariate outliers. Namun dalam analisis ini outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, A.T, 2000). Data mahalonobis distance dapat dilihat pada lampiran output.

#### **5.1.5 Evaluasi Multicollinerity dan Singularity**

Untuk mengetahui multikolinearitas (multicollinearity) dan singularitas (singularity) pada kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan matriks kovarian sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000). Di dalam penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovaria sampelnya adalah sebesar  $2,2603e+004$  dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas atau singularitas dalam data ini. Oleh karena itu data ini layak digunakan.

#### **5.1.6 Evaluasi Terhadap Nilai Residual**

Pengujian terhadap nilai residual menunjukkan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dengan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\leq \pm 2,58$  pada taraf signifikansi 0,01 (Hair, et al, 1995). Dalam model

penelitian ini 'standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada tabel 5.7.

Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\leq \pm 2,58$ .

**Tabel 5.7**  
**Standardized Residual Covariances**

	x5	x4	x14	x13	x12	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x1	x2	x3	x17	x16	x15
x5	0	0,427	0,159	-0,38	-0,14	0,468	-0,22	-0	0,148	-0,16	0,107	0,223	-0,53	-0,23	0,911	0,048	-0,21
x4	0,427	0	0,421	0,073	-0,05	0,711	-0,19	0,391	0,161	-0,02	0,189	-0,641	-0,26	0,214	0,777	0,104	0,103
x14	0,159	0,421	0	0,258	0,056	-0,21	-0,16	-0,21	0,054	0,118	-0,17	-0,075	0,387	-0,14	0,019	0,097	0,508
x13	-0,38	0,073	0,258	0	0,221	0,009	0,125	-0,13	-0,3	-0,14	0,056	-0,509	-0,25	-0,26	0,195	-0,01	-0,21
x12	-0,14	-0,05	0,056	0,221	0	-0,31	0,049	0,037	-0,17	-0,08	0,135	0,221	0,343	0,206	-0,1	-0,41	-0,02
x6	0,468	0,711	-0,21	0,009	-0,31	0	0,623	0,097	-0,01	-0,34	-0,13	0,012	0,178	0,675	0,537	-0,09	-0,25
x7	-0,22	-0,19	-0,16	0,125	0,049	0,623	0	-0,22	-0,14	-0,18	-0,02	0,385	-0,06	-0,29	-0,12	-0,5	-0,58
x8	-0	0,391	-0,21	-0,13	0,037	0,097	-0,22	0	0,851	-0,23	-0,12	-0,224	-0,28	-0,21	0,229	0,123	-0,27
x9	0,148	0,161	0,054	-0,3	-0,17	-0,01	-0,14	0,851	0	0,37	-0,15	-0,098	0,166	-0,08	0,167	0,221	0,159
x10	-0,16	-0,02	0,118	-0,14	-0,08	-0,34	-0,18	-0,23	0,37	0	0,321	-0,224	-0,15	-0,08	0,036	0,023	-0,26
x11	0,107	0,189	-0,17	0,056	0,135	-0,13	-0,02	-0,12	-0,15	0,321	0	-0,124	-0,1	0,015	0,296	0,057	-0,16
x1	0,223	-0,64	-0,08	-0,51	0,221	0,012	0,385	-0,22	-0,1	-0,22	-0,12	0	0,563	-0,08	0,104	-0,45	0,125
x2	-0,53	-0,26	0,387	-0,25	0,343	0,178	-0,06	-0,28	0,166	-0,15	-0,1	0,563	0	0,309	0,13	-0,28	-0,27
x3	-0,23	0,214	-0,14	-0,26	0,206	0,675	-0,29	-0,21	-0,08	-0,08	0,015	-0,084	0,309	0	0,27	-0,42	-0,48
x17	0,911	0,777	0,019	0,195	-0,1	0,537	-0,12	0,229	0,167	0,036	0,296	0,104	0,13	0,27	0	-0,01	-0,18
x16	0,048	0,104	0,097	-0,01	-0,41	-0,09	-0,5	0,123	0,221	0,023	0,057	-0,45	-0,28	-0,42	-0,01	0	0,118
x15	-0,21	0,103	0,508	-0,21	-0,02	-0,25	-0,58	-0,27	0,159	-0,26	-0,16	0,125	-0,27	-0,48	-0,18	0,118	0

Sumber : data primer yang diolah, 2001

## 5.1.7 Uji Reliability dan Variance Extract

### 5.1.7.1 Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (reliability) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995) :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* sari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari 1-realibilitas indikator. Tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

Hasil standar loading data :

Kekuasaan	= 0,86 + 0,81 + 0,83 + 0,81 + 0,84	= 4,15
Kemitraan	= 0,85 + 0,87 + 0,73 + 0,87 + 0,86 + 0,89 + 0,79 + 0,90 + 0,86	= 7,62
Efektivitas saluran distribusi	= 0,81 + 0,95 + 0,91	= 2,67

Hasil measurement error data :

Kekuasaan	= 0,29 + 0,35 + 0,30 + 0,34 + 0,26	= 1,54
Kemitraan	= 0,26 + 0,24 + 0,47 + 0,24 + 0,25 + 0,21 + 0,38 + 0,19 + 0,26	= 2,5
Efektivitas saluran distribusi	= 0,34 + 0,09 + 0,17	= 0,6

Perhitungan realibilitas data :

$$\text{Kekuasaan} = \frac{(4,15)^2}{(4,15)^2 + 1,54} = 0,917$$

$$\text{Kemitraan} = \frac{(7,62)^2}{(7,62)^2 + 2,5} = 0,958$$

$$\text{Efektivitas Saluran Distribusi} = \frac{(2,67)^2}{(2,67)^2 + 0,6} = 0,922$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0,7$ . Jadi penelitian ini dapat diterima.

#### 5.1.7.2 Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dan indikator yang di ekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{std.loading}^2}{\sum \text{std.loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

- *Standard Loading* diperoleh langsung dari *standarized loading* tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil square standarized loading data :

$$\text{Kekuasaan} = 0,84^2 + 0,81^2 + 0,83^2 + 0,81^2 + 0,86^2 = 3,446$$

$$\begin{aligned} \text{Kemitraan} &= 0,85^2 + 0,87^2 + 0,73^2 + 0,87^2 + \\ &0,86^2 + 0,89^2 + 0,79^2 + 0,90^2 + 0,86^2 = 6,475 \end{aligned}$$

$$\text{Efektivitas saluran distribusi} = 0,81^2 + 0,95^2 + 0,91^2 = 2,387$$



Perhitungan variance extract data :

$$\text{Kekuasaan} = \frac{3,446}{3,446 + 1,54} = 0,69$$

$$\text{Kemitraan} = \frac{6,475}{6,475 + 2,5} = 0,72$$

$$\text{Efektifitas saluran distribusi} = \frac{2,387}{2,387 + 0,6} = 0,799$$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0,50$ . Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima.

Secara keseluruhan hasil perhitungan uji realibilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada tabel 5.8 berikut :

**Tabel 5.8**  
**Hasil perhitungan reliability variance extract**

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kekuasaan	0,917	0,69
Kemitraan	0,958	0,72
Efektifitas saluran distribusi	0,922	0,799

Sumber : data primer yang diolah, 2001

## 5.2. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 5.3. hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness of fit : Chi-square = 141,583; probabilitas = 0,053; CMIN/DF = 1,221; AGFI = 0,823; GFI = 0,866; TLI =

0,981, CFI = 0,984 seperti dalam tabel 5.2. selanjutnya berdasarkan *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 2 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada tabel 5.9.

### **5.2.1. Pengujian Hipotesis 1**

$H_1$  : Terdapat pengaruh positif kekuasaan terhadap efektifitas saluran distribusi, Semakin besar kekuasaan yang digunakan, maka semakin efektif saluran distribusi yang digunakan.

Power (Kekuasaan) dibentuk dari dimensi-dimensi/indikator-indikator keahlian yang kompeten, penghargaan/imbalance, hak dan wewenang serta sanksi terhadap ketidakpatuhan. Sementara efektifitas saluran distribusi dibentuk dari dimensi-dimensi/indikator-indikator cepat, tepat dan menyeluruh.

Parameter estimasi antara kekuasaan dengan efektifitas saluran distribusi menunjukkan angka yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,625 atau  $C.R. \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat dibuktikan.

### **5.2.2. Pengujian Hipotesis 2**

$H_2$  : Terdapat pengaruh positif Partnership (kemitraan) terhadap efektifitas saluran distribusi, Semakin baik kemitraan/hubungan kerja antar saluran, maka semakin efektif saluran distribusinya.

Kemitraan dibentuk dari dimensi-dimensi/indikator-indikator tanggungjawab kontrak, hubungan yang kuat, saran/nasehat, dorongan/motivasi, evaluasi, dan kontrol.

Sementara efektivitas saluran distribusi dibentuk dari dimensi-dimensi/indikator-indikator cepat, tepat dan menyeluruh.

Parameter estimasi antara kemitraan dengan efektivitas saluran distribusi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 4,326 atau  $C.R. \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat dibuktikan.

Pada bab ini dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 2 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan asas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut dijelaskan dalam Bab VI.

**Tabel 5.9**  
**Simpulan Hipotesis**

Hipotesis	Hasil Uji
H <sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif kekuasaan terhadap efektivitas saluran distribusi, semakin besar kekuasaan yang digunakan, maka semakin efektif saluran distribusi yang digunakan	Terbukti
H <sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif partnership terhadap efektivitas saluran distribusi, Semakin baik kemitraan/ hubungan kerja antar saluran, maka semakin efektif saluran distribusinya	Terbukti

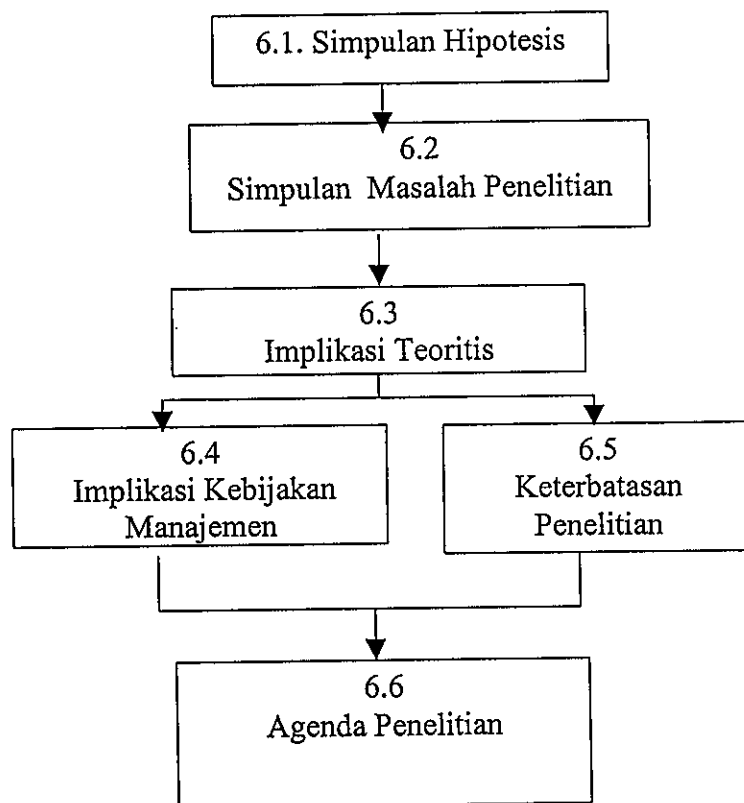
Sumber : data primer yang diolah, 2001

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada bab I dan bab II. Implikasi teoritis dan kebijakan manajemen yang akan dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang seperti gambar 6.1.

Gambar 6.1  
Garis Besar Bab VI



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Pada bab I telah dijelaskan mengenai berbagai permasalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam kegiatan penyaluran dry-consumer produk hal ini ditandai dengan tidak dicapainya target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Dwyer (1980), Shipley dan Egan (1992) mengenai kekuasaan saluran, dimana kekuasaan yang bersifat tidak memaksa ternyata lebih produktif dan berpengaruh daripada kekuasaan yang bersifat memaksa di dalam penciptaan kerjasama dan penanganan konflik. Dari penelitian tersebut dapat diinterpretasikan bahwa penggunaan saluran tersebut berakibat atau berpengaruh pada efektifitas saluran distribusi, dimana efektifitas tersebut mengacu pada keadaan yang diinginkan, yaitu kinerja saluran yang merefleksikan design sistem suplai dan manajemen dimana kebutuhan pelanggan sebagai fokusnya. Dari hal tersebut maka dari hasil uji hipotesa satu yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kekuasaan dengan efektifitas saluran distribusi dapat dibuktikan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Shipley dan Egan (1992) mengenai kemitraan, dimana dengan kemitraan tersebut dapat menciptakan sebuah kondisi kerjasama saluran lewat hubungan yang wajar yang didasarkan pada sebuah pengertian dari masalah dan kebutuhan dari anggota saluran, untuk mencapai efektifitas saluran distribusi. Sehingga, dari hal tersebut diatas, maka hasil uji hipotesa dua yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kemitraan dengan efektifitas saluran distribusi dapat dibuktikan. Oleh karena itu, dengan adanya kekuasaan dan kemitraan tersebut, diharapkan dapat tercapai efektifitas saluran distribusi. Dengan melihat hal tersebut diatas, maka permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah : sejauh manakah kekuasaan dari

PT.Tigaraksa satria Tbk. dan kemitraan antara PT.Tigaraksa Satria Tbk, dengan Subdistributor dan pengecer dapat mempengaruhi efektifitas saluran distribusi dry consumer product dapat sampai kepada konsumen dengan cepat, tepat dan menyeluruh.

Dalam rangka untuk menguji permasalahan yang diajukan dalam bab I maka bab II diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Menurut El-Ansary dan Cooper (1976, dalam Bowersox et.al, 1992) memberikan ukuran-ukuran dari efektivitas saluran distribusi, yaitu : (1) Ukuran lot (menyeluruh); (2) Waktu pengiriman (tepat); (3) Pencarian (cepat). Untuk melakukan manajemen saluran distribusi yang efektif tersebut diatas maka digunakan pendekatan yaitu power (kekuasaan) dan partnership (kemitraan). Power (Kekuasaan) di dalam saluran pemasaran secara umum dapat didefinisikan yaitu satu dari anggota saluran (yang mempunyai sumber pengaruh / mempunyai wewenang) mampu untuk mengontrol variabel-variabel keputusan di dalam strategi pemasaran terhadap anggota yang lainnya (target pengaruh) dari saluran pada tingkat distribusi yang berbeda (Brown et.al, 1995). Anggota saluran menggunakan kekuasaan untuk membedakan siapa yang akan melakukan aktivitas pemasaran, mengkoordinasi kinerja perusahaan dan mengelola konflik diantara mereka sendiri (Stern and El Ansary and Stend, 1992, dalam Brown et.al, 1995). Dalam hal ini *PT.Tigaraksa Satria Tbk*, sebagai anggota saluran Sumber, sedangkan Subdist dan pengecer merupakan anggota saluran Target. Dia mengemukakan bahwa pengukuran sumber Power (kekuasaan) di dalam saluran distribusi menggunakan dua pendekatan, yaitu :

1. Sebuah pengukuran tidak langsung yang berupa bantuan dan hukuman.
2. Sebuah pengukuran langsung untuk setiap pokok sumber kekuasaan.

Anggota saluran menggunakan kekuasaan untuk membedakan siapa yang akan melakukan aktivitas pemasaran, mengkoordinasi kinerja perusahaan dan mengelola konflik diantara mereka sendiri (Stern and El Ansary and Stend, 1992, dalam Brown et.al, 1995). Secara khusus ada empat sumber-sumber dari kekuasaan saluran pemasaran telaah dideskripsikan oleh tipologi French dan Raven (Brown et.al, 1995). Dimana empat sumber kekuasaan yang bersifat sosial yang diidentifikasi menurut French dan Raven tersebut adalah (Shipley dan Egan, 1992) : (1) keahlian yang kompeten; (2) penghargaan/imbalan; (3) hak dan wewenang; (4) sanksi terhadap ketidakpatuhan. Kekuasaan di dalam saluran pemasaran yang paling banyak digunakan adalah pendekatan pengukuran tidak langsung. Dalam pendekatan pengukuran tidak langsung Hunt dan Nevin membagi sumber kekuasaan ke dalam kekuasaan yang bersifat memaksa yang berupa sanksi terhadap dan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa. Sanksi terhadap ketidakpatuhan sendiri merupakan kekuasaan yang bersifat memaksa ketika sumber kekuasaan lainnya seperti penghargaan / imbalan hak dan wewenang dan keahlian yang kompeten merupakan kekuasaan yang bersifat tidak memaksa.

Studi mengenai kekuasaan saluran juga dilakukan oleh Dwyer (1980 dalam Shipley dan Egan, 1992), dimana dia menemukan bahwa kekuasaan diaplikasikan untuk membangun kerjasama, dan yang bersifat tidak memaksa adalah lebih produktif daripada kekuasaan untuk memaksa. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Shipley

dan Egan (1992) juga menemukan bahwa penggunaan dari tipe kekuasaan yang salah di dalam jalan yang keliru mengakibatkan terlalu sedikit kerjasama antara anggota saluran dan terlalu banyak konflik. Pendekatan kedua yang digunakan untuk mememanajementi saluran distribusi yang efektif yaitu kemitraan. Kemitraan (Shipley dan Egan, 1992) dalam konteks ini secara normal diperlukan sebagai hubungan informal yang mana mitra kerja secara efektif mengakui dan mengikuti kepentingan bersama. Dimana elemen dari kemitraan tersebut yaitu tanggung jawab terhadap kontrak, hubungan yang kuat, saran/nasehat, dorongan dan motivasi, evaluasi dan yang terakhir kontrol. Dengan adanya kemitraan tersebut dapat meningkatkan kerjasama antar saluran dan mengurangi konflik berdasarkan sumber-sumber kekuasaan bukan paksaan, komunikasi, saling kerjasama dan keadilan. Sehingga nantinya efektifitas saluran distribusi dapat dengan mudah dicapai.

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan dua dasar teori yang sudah disesuaikan dengan permasalahan saluran distribusi, yaitu teori mengenai kekuasaan yang mempengaruhi efektifitas saluran distribusi (hipotesis 1). Dan teori mengenai kemitraan yang mempengaruhi efektifitas saluran distribusi (hipotesis 2), sehingga di dalam penelitian ini ada 2 hipotesis yang perlu dikembangkan.

Dalam rangka untuk menguji hipotesis-hipotesis di bab II secara empiris maka pada bab III diuraikan metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. populasi penelitian adalah semua subdist dan pengecer di wilayah Jawa Tengah, yaitu daerah Semarang, Purwodadi, Muntilan, Solo, Purwokerto, Tegal dan Yogyakarta. Untuk sampel telah ditentukan sebanyak 100 responden. Metode pengumpulan data



dilakukan dengan metode angket, yaitu dengan memberi daftar pertanyaan atau kuesioner kepada responden. Teknis analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) pada software AMOS 4.0.

Analisis data diuraikan di bab V yang memuat data deskriptif responden yaitu dari 100 responden yang terdiri dari Subdistributor dan pengecer.

Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji dua hipotesa yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan standardized residual covarian  $\leq \pm 2,58$ . Sementara nilai determinant of covariance matrixnya adalah  $2,2603e + 0,04$ .

Model pengukuran eksogenous yaitu dimensi kekuasaan dan kemitraan serta model eksogenous untuk dimensi efektifitas saluran distribusi akan diuji dengan analisis factor konfirmatory. Selanjutnya model tersebut dianalisa dengan *Structural Equation Model* (SEM) sebagai model tersebut keseluruhan (*full model*). *Full model* terdiri dari 17 *observed variabel* atau indikator dan 3 latent variabel untuk model pengujian kausalitas kekuasaan dan kemitraan terhadap efektifitas saluran distribusi telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu *chi-square* = 141,583 probabilitas = 0,053, CMIN/DF = 1,221, GFI = 0,866, AGFI = 0,823, TLI = 0,981, CFI = 0,984 dan RMSEA = 0,047. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa 2 hipotesa yang diajukan dapat dibuktikan.

## **6.1 Simpulan Hipotesis**

### **6.1.1 Power (Kekuasaan) dan Efektifitas Saluran Distribusi**

$H_1$  : Terdapat pengaruh positif power (kekuasaan) anggota saluran terhadap efektifitas saluran distribusi., Semakin tinggi kekuasaan yang digunakan oleh anggota saluran, maka saluran distribusi yang digunakan akan semakin efektif.

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, kekuasaan di dalam saluran pemasaran secara umum dapat didefinisikan yaitu satu dari anggota saluran (yang mempunyai sumber pengaruh/mempunyai wewenang) mampu untuk mengontrol variabel-variabel keputusan di dalam strategi pemasaran terhadap anggota yang lainnya (target pengaruh) dari saluran pada tingkat distribusi yang berbeda (Brown et.al, 1995). Sedangkan saluran distribusi merupakan jaringan organisasi yang saling tergantung dan saling berhubungan yang berfungsi sebagai suatu sistem/jaringan yang bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan sebuah produk kepada konsumen (Louis W. Stern, 1989). Dan saluran distribusi yang efektif adalah bagaimana para distributor tersebut dapat mendistribusikan barang dari produsen ke konsumen secara cepat, tepat dan menyeluruh.

Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa kekuasaan yang dimiliki oleh anggota saluran yang mempunyai sumber pengaruh (*PT.Tigaraksa Satria Tbk*) berpengaruh positif terhadap efektifitas saluran distribusi. Dengan demikian, maka semakin tinggi kekuasaan yang digunakan oleh anggota saluran yang mempunyai sumber pengaruh (*PT.Tigaraksa Satria Tbk*), maka saluran distribusi yang digunakan akan semakin efektif.

### **6.1.2 Partnership (Kemitraan) dan Efektifitas Saluran Distribusi**

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif kemitraan/hubungan kerja antar saluran terhadap efektifitas saluran distribusi, Semakin baik kemitraan/hubungan kerja antar saluran, maka semakin efektif saluran distribusinya.

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, kemitraan (Shipley dan Egan, 1992) dalam konteks ini secara normal diperlakukan sebagai hubungan informal yang mana mitra kerja secara efektif mengakui dan mengikuti kepentingan bersama. Sedangkan saluran distribusi merupakan jaringan organisasi yang saling tergantung dan saling berhubungan yang berfungsi sebagai suatu sistem/jaringan yang bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan sebuah produk kepada konsumen (Louis W. Stern, 198). Dan saluran distribusi yang efektif adalah bagaimana para distributor tersebut dapat mendistribusikan barang dari produsen ke konsumen secara cepat, tepat dan menyeluruh.

Dalam penelitian ini, efektifitas saluran distribusi terbukti dipengaruhi oleh kemitraan antara *PT.Tigaraksa Satria Tbk* dengan Subdistributor dan pengecer. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apabila *PT.Tigaraksa Satria Tbk* melakukan kemitraan dengan baik dengan Subdist dan pengecer maka hal tersebut dapat meningkatkan kerjasama antara saluran dan mengurangi konflik berdasarkan sumber-sumber kekuasaan bukan paksaan, komunikasi, saling kerjasama dan keadilan. Sehingga nantinya efektifitas saluran distribusi dapat dengan mudah dicapai.

## **6.2 Simpulan Masalah Penelitian**

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi efektivitas saluran distribusi. Sesuai uraian pada bab I yang mengemukakan adanya research problem adalah sebagai berikut :

Sejauh mana pengaruh antara power (kekuasaan) yang dimiliki *PT.Tigaraksa Satria Tbk* dan partnership (kemitraan) dapat mempengaruhi efektivitas saluran distribusi dry consumer product sehingga produk susu SGM dapat sampai kepada konsumen dengan cepat, tepat dan menyeluruh, karena jika distribusi tidak merata dan efektif maka target penjualan yang telah ditetapkan sulit dapat dicapai. Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep bahwa efektivitas saluran distribusi dipengaruhi oleh power (kekuasaan) dan partnership (kemitraan), (seperti yang diungkapkan oleh Shipley dan Egan, 1992).

Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empirik sebagai berikut :

1. Semakin tinggi power (kekuasaan) yang digunakan oleh anggota saluran yang mempunyai sumber pengaruh, maka saluran distribusi yang digunakan akan semakin efektif.
2. Semakin baik partnership (kemitraan/hubungan) kerja antar saluran, maka semakin efektif saluran distribusinya.

Efektivitas saluran distribusi secara signifikan dipengaruhi oleh kekuasaan, demikian juga dengan kemitraan yang berpengaruh terhadap efektivitas saluran

distribusi. Pengaruh kemitraan terhadap efektifitas saluran distribusi lebih besar dibandingkan dengan pengaruh kekuasaan terhadap efektifitas saluran distribusi.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modelling* (SEM), telah dikonsepskan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi di dalam efektifitas saluran distribusi terdiri dari dua konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris :

1. Power (Kekuasaan) berpengaruh secara positif terhadap efektifitas saluran distribusi.
2. Partnership (Kemitraan) berpengaruh secara positif terhadap efektifitas saluran distribusi.

### **6.3. Implikasi Teoritis**

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori efektifitas saluran distribusi, kekuasaan dan kemitraan diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi efektifitas saluran distribusi (kekuasaan dan kemitraan) yaitu :

1. Efektivitas saluran distribusi dipengaruhi secara positif oleh power (kekuasaan) anggota saluran distribusi yang mempunyai sumber pengaruh (*dalam hal ini adalah PT.Tigaraksa Satria Tbk*). Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa efektifitas saluran distribusi dipengaruhi oleh

kekuasaan anggota saluran distribusi (yang mempunyai sumber pengaruh) (Shipley dan Egan, 1992).

2. Efektivitas saluran distribusi juga dipengaruhi secara positif oleh kemitraan antar anggota saluran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa efektivitas saluran distribusi dipengaruhi oleh kemitraan antar anggota saluran distribusi (Shipley dan Egan, 1992).

#### **6.4. Implikasi Kebijakan Manajemen**

Berdasarkan hasil penelitian, variabel kekuasaan anggota saluran distribusi yang mempunyai sumber pengaruh (*dalam hal ini PT.Tigaraksa Satria Tbk*) dan kemitraan antar anggota saluran mempunyai pengaruh terhadap efektivitas saluran distribusi dry consumer product. Sehingga untuk meningkatkan efektivitas saluran distribusi beberapa kebijakan dapat diterapkan oleh para manajer sebagai berikut :

1. Bagi **PT.Tigaraksa Satria Tbk** sebagai pimpinan saluran bertugas untuk membentuk kerjasama saling menguntungkan. Penggunaan kekuasaan yang bijaksana dapat membantu terciptanya kerjasama, tetapi apabila penggunaan kekuasaan tersebut sewenang-wenang/didalam penerapannya salah, maka dapat memicu adanya konflik/permasalahan. Perlu bagi **PT.Tigaraksa Satria Tbk** untuk lebih menggunakan kekuasaannya sebagai pemimpin didalam saluran terutama kekuasaan yang bersifat tidak memaksa yang ternyata lebih produktif dan berpengaruh dari pada kekuasaan yang bersifat memaksa di dalam penciptaan kerjasama dan penanganan konflik. Kekuasaan dengan

penghargaan/imbalan merupakan motivasi bagi anggota saluran. Selain itu dengan keahliannya, **PT.Tigaraksa Satria Tbk** juga harus mampu menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi didalam saluran distribusi. Misalnya bagaimana agar produk dapat terpenetrasi dengan merata secara vertikal dan horizontal, karena produk susu merupakan komoditi yang bersifat strategis dan menyangkut kebutuhan pokok yang penting bagi banyak balita. Dengan hak dan wewenangnya, **PT.Tigaraksa Satria Tbk** dapat memberikan sanksi terhadap ketidakpatuhan yang dilakukan oleh anggota salurannya. Hal ini dilakukan untuk mencegah adanya kenakalan yang dilakukan oleh anggota salurannya. Misalnya dengan penetapan harga jual dan pemberian discount yang tidak sesuai aturan yang dilakukan oleh para anggota saluran yang nakal. Sanksi yang diberikan oleh **PT.Tigaraksa Satria Tbk** kepada anggota salurannya yang tidak mematuhi ketentuan yang dibuat **PT.Tigaraksa Satria Tbk** dapat berupa pencabutan kontrak (PPSD) yang telah disepakati dan ditandatangani bersama.

2. Perlu bagi **PT.Tigaraksa Satria Tbk** melakukan kemitraan dengan baik sebagai upaya meningkatkan efektifitas dalam saluran distribusi maka **PT.Tigaraksa Satria Tbk** harus menjadikan Subdistributor dan pengecer bukan sebagai bawahannya tetapi harus dijadikan mitra kerja. Dengan menjadikannya mitra maka **PT.Tigaraksa Satria Tbk** dapat menjalankan program pemasarannya dengan baik serta ada rasa dihargai oleh anggota saluran distribusinya. Dengan adanya kemitraan maka **PT.Tigaraksa Satria Tbk** diharapkan dapat membantu didalam melakukan kegiatan pendistribusiannya secara baik yaitu secara cepat, tepat dan menyeluruh.

## **6.5. Keterbatasan Penelitian**

1. Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain adalah mengenai obyek penelitian yang hanya pada satu Area saja, yaitu *PT.Tigaraksa Satria Tbk Cabang Semarang Jawa Tengah* , sehingga responden penelitian ini hanya Subdistributor dan pengecer yang ada di PT.TRS cabang Semarang Jawa Tengah.
2. Keterbatasan lain disebabkan karena tidak semua indikator dalam penelitian terdahulu diikutsertakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk mempersingkat waktu, mengurangi jawaban asal-asal dan disesuaikan dengan obyek penelitian. Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini terbatas hanya pada 3 variabel dan 17 indikator, yaitu :

1. Variabel kekuasaan, indikatornya :

- (1) Keahlian yang kompeten
- (2) Hak dan Wewenang
- (3) Sanksi terhadap ketidakpatuhan;
- (4) Penghargaan/imbalan;
- (5) Rujukan

2. Variabel kemitraan, indikatornya :

- (1) Tanggung jawab terhadap kontrak,
- (2) Hubungan yang kuat,
- (3) Saran/nasehat
- (4) Dorongan dan motivasi,



- (5) Evaluasi
- (6) Kontrol
- (7) Mengutamakan kemitraan
- (8) Komunikasi
- (9) Konsensus

3. Variabel efektivitas saluran distribusi, indikatornya :

- (1) Kecukupan jumlah (menyeluruh)
- (2) Waktu pengiriman (tepat).
- (3) Kelengkapan item/variant produk (lengkap).

Dari hasil analisis data menunjukkan korelasi yang cukup tinggi antara variabel bebas (kekuasaan dan kemitraan), hal tersebut menunjukkan adanya kemungkinan persepsi responden yang hampir sama terhadap pernyataan-pernyataan mengenai variabel-variabel bebas dalam penelitian ini, atau dengan kata lain masing-masing variabel tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas.

## **6.6 Agenda Penelitian Mendatang**

1. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda atau lebih luas misalnya semua cabang *PT.Tigaraksa Satria Tbk.* di seluruh Indonesia
2. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan pemakaian indikator atau *observed variable* yang lebih banyak dengan menyesuaikan kondisi obyek penelitian.

## DAFTAR REFERENSI

- Abratt, R. and Pitt, L.F., *Selection and Motivation of Industrial Distributors: A Comparative Analysis*, European Journal of Marketing, vol. 23, No.2, 1989, pp.144-53.
- Anderson, Erin, George S. Day, V.kasturi tangan, *Strategic Channel Design*, Sloan Management Review, Summer, 1997
- Andreassen, T.W, *Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in the Pubic Sector*, International Journal of Public Sector Management, vol.7, No..2, pp 1 – 34.
- Arbuckle, J.L, *Amos Users Guide Version 3. Chicago* : Smallwaters Corporation.
- Aspinwall, Leo, " *The Characteristics of goods and parallel system*" in Managerial Marketing, 1985.
- Arnold C Hax and Nicolas S masluf, " *Strategic management an Integrative Perspective*", Prentise Hall, new Jersey, 1984
- Augusty Ferdinand, " *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen* ", Penerbit Universitas Diponegoro, 2000.
- Bacon, L.D, *Using Amos for Structural Equation Modelling* in Market Research: Lynd, Bacon & Associates. SPSS Inc.
- Buzzell, Rober D, Gwen Ortmeyer, *Channel Partnerships Streeline Distribution*, Sloan Management Review/Spring, 1995.
- Brown, James R, Jean L. Johnson, Harold F. Koenig, *Measuring The Sources of Marketing Channel Power : A Comparison of Alternatif Approaches*, International Journal of Research in Marketing.

- Bonoma, Thomas V. and Thomas J. Kosnik, "*Tax and case*", Marketing Management, 1990
- Bucklin, Louis, "*A Theory of channel Control*," journal of Marketing, 1973
- Bernard J. La Londe, "*Contemporary Issues In Marketing Channells*", The University of Oklahoma, 1979, p.15-18
- Basu Swastha, D. H, "*Manajemen Pemasaran Modern* ", Liberty, Yogyakarta.
- Cravens W. David, "*Strategi Pemasaran* ", jilid 2, Edisi ke-4, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Cooper, D.R. and Emory, C.W, "*Metode Penelitian Bisnis* ", Jilid 1, Edisi Kelima, penerbit Erlangga.
- Cespedes, Frank, "*Control Versus Resources in Channel Design: Distribution Differences in one Industry*", Industrial Marketing Management, 1988
- Copeland, Melvin, "*The Relation Of Customers' Buying Habits to marketing Methods*," Havard Business Review, 1923
- Corey, E. Raymond, Frank Cespedes, and V. Kasturi Rangan, "*Going to market: Distribution System for Industrial Products*", Harvard Business School Press, 1989
- Dwyer, F.R., "*Channel Member Satisfaction*" : Laboratory Insight, Journal of Retailing, vol.56, No.2 1980, pp.45 – 65.
- Douglas M Lambert and Robert L cook, "*Contemporary Issues in Marketing Chanells*", The University of Oklahoma, 1979
- Etgar, Michael, "*Channel Environment and Channel Leadership*", Journal of Marketing Research, February 1977.

Fahy, John and Taguchi, Fuyuki, "*Reasseissing the Japanese Distribution Manajemen* ", Penerbit Universitas Diponegoro, 2000.

Frazier, Gary L & Walfried M. Lassar, "*Determinants of Distribution Intensity*", Journal of Marketing, October 1996.

Fein, Adam J. and Enderson Erin, "*Patterns of Credible Commitments:Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels* ", *Journal of Marketing* 1997

Hill, Nigel (1996). "*Hand Book of Customer Satisfaction measurement* ", Gower House, England.

Hair, Jr, Joseph F, Rolph E Anderson, Ronald L. Tatham and William C Black, "*Multivariate Data Analysis With Readings* ", (Fourt Edition), Prentice Hal International, Inc., 1995.

Hardy, K.G. and magrath, A.J., Marketing Channel Management : "*Strategic Planning, and Tactics* ", Scott, Foresman, Glenview, IL, 1988.

Hulland, J. and Chow, Y.H., & Lam, S. "*Use of Causal Models in Marketing Research : A Review*". *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp. 181 – 197.

Johnson, M.D. and Fornell, C, "*A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Froduct Categoris* ", *Journal of Economic Psychology*, vol 12, pp.267 – 286.

Kotler, Philip (1997). "*Marketing Management* ", edisi ke-8. Prentice Hall.

Kohli, A and Jaworski, B, "*Market Orientation : The Construct, Research Propositions and Managerial Implications* ", *Journal of Marketing*, Vol.54, pp. 1 – 18.

Louis W. Stern, Adel I. El Anshary and James R. Brown, "*Management in Marketing Channels*", Englewood Cliffs, NJ, Prentice hall, 1989.

- Miller, D.C., "*Handbook of Research Design and Social Measurement* ", (Fifth Edition), Sage a Publication.
- Mohr, Jakki J., Robert J. Fisher & John R. Nevin, "*Collaborative Communication in Interfirm Relationships : Moderating Effects of Integration and Control*", Journal of Marketing, July, 1996.
- Miracle, Gordon, "*Product Characteristics and Marketing Strategy*", Journal of Marketing, 1965
- Mathewson, G. F. and R. A Winter, "*An Economic Theory of Vertical Restraints*", Rand Journal of Economics, 1984
- Oliver, R. L. (1991), "*A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions* ", Journal of Marketing Research, vol.17 no.4, November, pp.460 – 69.
- Porter, Michael, "*Competitive Strategy*", New York: The Free Press 1980
- Pedoman Penyusunan Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang 2000
- Rao, Purba (1996), "*Measuring Consumer Perception Trough Factor Analisis*", The Asian Manager, February – March, pp 28 – 32.
- Rosenbloom B., "*Motivating Independent Distribution Channel Members* ", Industrial Marketing Management, vol.7, 1979, 286 – 92.
- Rhenald Kasali, "*Mengurai Benang Kusut Distribusi* ", Usahawan No.08 Th XXVII, Agustus 1998.
- Roy Goni, "*Distributor, Strategi Pemasaran, dan Peta Distribusi* ", Usahawan No.08 Th XXVII, Agustus 1998.

- Shipley, D., Cook, D and Bennet, E., "*Recruitment, Motivation, Training and Evaluation of Overseas Distributors* ", European Journal of Marketing, vol.23 No.2, 1989, pp.79 – 93.
- Shipley, D., Cook, D and Egan, Colin, Power, "*Conflict, and Co-operation in Brewer-Tenant Distribution Channels* ", International Journal of Service industry management, vol.3 no.4, 1992 pp.44 – 62.
- Selnes, Fred, "*An Examination of The Effect of Product Performance on Brand Reputation Satisfaction, and Loyalty* ", European Journal of Marketing, vol.27 no.9, pp 19 – 35.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, "*Metode Penelitian Survei* ", Edisi Revisi, Jakart, Penerbit LP3ES.
- Supramono & Sugiarto, "*Statistika* ", penerbit Andi Offset, Yogyakarta, Cetakan pertama, 1993.
- Sibley, S.D. and Teas, K.R. "*The Manufactures Agent in Industrial Distribution* ", Industrial Marketing Management, vo.,8, 1979, 286 – 92.
- Supranto, J., "*Statistik Teori dan Aplikasi* ", Erlangga (1996).
- Soeratno dan Arsyad, Lincoln, "*Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis* ", BPFE, Yogyakarta, 1995.
- Sutrisno Hadi , "*Metodologi Research* ", Jilid 1, Yogyakarta, Penerbit Andi Offset, 1993.
- Tabachnik, B.G., and Fidell, L.S. "*Using Multivariate Statistic* ",(Third Edition), New York: Harper Colling College Publishers (1996).
- Tuohy, Michael R., Eric W Speer, "*New Distribution Plans Can Increase Sales* ", Best Review. L/H December 1995.
- Zikmund, W.G., "*Business Research Method* ", (Fourth Edition): The Dryden Press, Harcourt College, Publisher, 1994.